Incluye CD-ROM

# Casos de dirección de marketing

Coordinadoras:
Encarnación González Vázquez
Elisa Alén González

PEARSON
Prentice Hall

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

# Casos de dirección de marketing

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

# CASOS DE DIRECCIÓN DE MARKETING


Coordinadoras

Encarnación González Vázquez
Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

Autores de los casos (por Universidades):

Julio Cerviño Fernández
*Universidad Carlos III*

M.ª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

Mariló Reina Paz
Ainoa Rodríguez Oromendia
Ramón Rufín Moreno
*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

Inma Rodríguez Ardura
Ana I. Jiménez Zarco
Gisela Ammetllller Montes
M.ª Carmen Pacheco Bernal
*Universitat Oberta de Catalunya*

Rodolfo Vázquez Casielles
M.ª José Sanzo Pérez
Francisco Javier de la Ballina Ballina
*Universidad de Oviedo*

Óscar González Benito
Pablo A. Muñoz Gallego
*Universidad de Salamanca*

M.ª Luisa del Río Araujo
José Antonio Varela González
José Leandro Benito Torres
M.ª Teresa García Garazo
M.ª Belén Bande Vilela
*Universidad de Santiago de Compostela*

Antonio Navarro García
Enrique Díez de Castro
Ángel Francisco Villarejo Ramos
Enrique Martín Armario
M.ª Isabel Rosa Díaz
*Universidad de Sevilla*

Antonio C. Cuenca Ballester
Isabel Sánchez García
Luisa Andreu Simó
*Universidad de Valencia*






Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains



diosestinta.blogspot.com

Datos de catalogación bibliográfica

**Encarnación González Vázquez**
**y Elisa Alén González**
*Casos de dirección de Marketing*
PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2005

ISBN: 84-205-3922-8
Materia: Marketing 658

Formato: 195 x 25 Páginas: 258

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS
© 2005 de la presente edición para PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
C/Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN

**Encarnación González Vázquez y Elisa Alén González**
*Casos de dirección de Marketing*

**ISBN: 84-205-3922-8**
Depósito Legal:

**Editor:** Juan Luis Posadas
**Técnico editorial:** Elena Bazaco
**Equipo de producción:**
**Director:**
**Técnico:**
**Diseño de cubierta:**
**Composición:** DiScript Preimpresión, S. L.
**Impreso por:**

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

diosestinta.blogspot.com

# ÍNDICE



diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com

# 1 LA DIRECCIÓN DE MARKETING

## 1.1. CONSERVAS DAPORTA. UN HUECO EN EL MERCADO

Autoras: Encarnación González Vázquez y Rocío Rodríguez Daponte
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El siguiente caso pretende profundizar en el concepto básico de marketing y cómo una pyme tiene oportunidades en un mundo global y de adelantos tecnológicos.

### Sugerencias

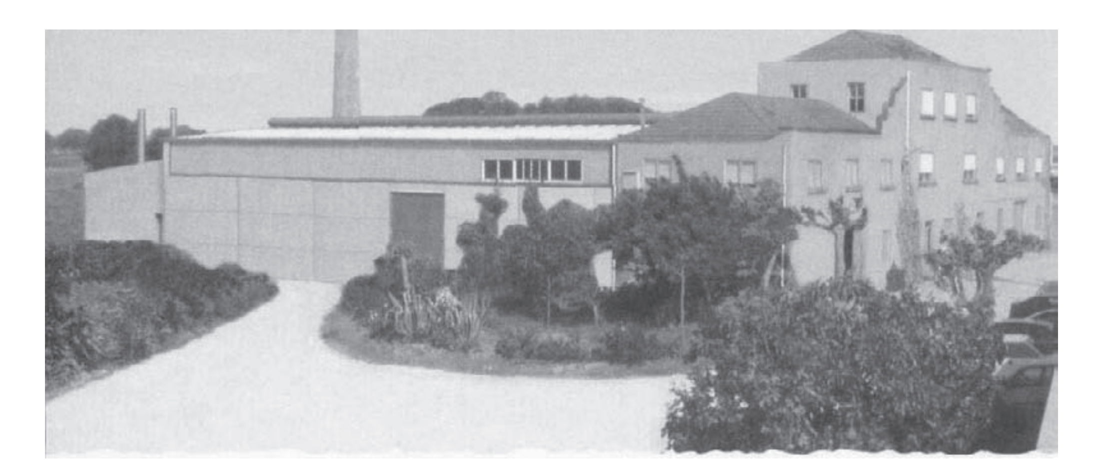
Para resolver el caso se recomienda visitar la página web de ANFACO (http://www.anfaco.com); Conservas Daporta (http://www.darportasl.com) y de Alimarket (http://www.alimarket.es). También la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI.

### Caso práctico




Conservas Daporta, S.L. es una pequeña empresa de carácter familiar que tiene su domicilio social en Cambados, un pueblo de las Rías Bajas gallegas situado en la provincia de Pontevedra. Su gerente es Alejandro Daporta, copropietario y biznieto del fundador de la empresa. En la actualidad, se dedica fundamentalmente a la conserva de marisco de gran calidad que distribuye en un mercado reducido, sobre todo en tiendas especializadas de gourmet y delicatessen, convirtiéndose en productos selectos para ocasiones especiales. Sin embargo, en sus orígenes, la empresa se dedicaba a la fabricación de conservas de pescado dirigidas a mercados más generalizados.

diosestinta.blogspot.com



**Fábrica de Conservas Daporta en Cambados**

La empresa fue creada en 1940 por D. Vicente Daporta y su hijo Francisco. En sus inicios enlataba básicamente pescado: bonito del norte, sardina, jurel y caballa, que comercializaba con las marcas DAPORTA y A CHAVE. En 1955, se incorpora a la empresa el nieto del fundador, José Daporta. En esta época se comercializa una tercera marca, RIO UMIA, con la que se vende el pescado más pequeño y que no cumple con los altísimos estándares de calidad que se le pide a las primeras marcas. Los principales clientes durante estos períodos eran fundamentalmente organismos oficiales como el ejército, la guardia civil y, también, los economatos de empresas, muchas de ellas estatales.

Es preciso señalar que la industria conservera aparece en Galicia a finales del siglo XIX. En 1882, se hallaban censadas en Galicia seis fábricas, con una capacidad de producción media de 231 tn. Desde ese momento su crecimiento fue constante, así en 1905 eran 82 instalaciones fabriles con una capacidad media de 10.560 tn. En este período comienza la mecanización (aún rudimentaria) del sector con las primeras máquinas noruegas «Reinerts» a palanca para el cierre de latas y las primeras soldadoras francesas para la fabricación de envases, lo cual supone un crecimiento imparable del sector, llegando en 1965 a un censo de 734 fábricas e iniciándose una fuerte competencia que llega hasta nuestros días.

En la actualidad nos encontramos con una estructura empresarial menos numerosa, representando un volumen de producción que supera las 280.000 tn, capacidad productiva que se reparte entre distintos productos como podemos observar en la tabla 1.

Hasta la década de los ochenta del siglo XX el crecimiento de las conservas de pescado es continuo, no tanto en número de factorías como en su capacidad productiva. A ello, debemos unir la profunda e importante mecanización del sector, en donde la productividad y las economías de escala marcan la base para una ventaja competitiva, sobre todo respecto al precio.

En este escenario, se incorpora en 1981, la cuarta generación familiar a la empresa. Su actual gerente, Alejandro es un joven universitario con grandes inquietudes empre-

diosestinta.blogspot.com

**Tabla 1: Producción nacional de conservas de pescado (tn y miles euros)**

| | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Producto** | **Vol** | **Valor** | **Vol** | **Valor** | **Vol** | **Valor** | **Vol** | **Valor** | **Vol** | **Valor** |
| **Atún** | 129,469 | 319,62 | 135,942 | 322,82 | 145,458 | 353,49 | 152,004 | 358,79 | 164,052 | 419,95 |
| **Sardina** | 25,306 | 66,95 | 24,673 | 69,63 | 25,413 | 71,71 | 26,175 | 72,79 | 28,007 | 74,63 |
| **Caballa** | 11,714 | 46,59 | 11,538 | 47,76 | 11,740 | 48,71 | 11,750 | 49,44 | 11,761 | 50,19 |
| **Mejillón** | 11,896 | 72,10 | 11,301 | 74,27 | 11,866 | 75,01 | 12,281 | 77,63 | 12,710 | 78,82 |
| **Cefalópodo** | 11,617 | 18,17 | 11,675 | 17,99 | 11,908 | 18,17 | 11,925 | 18,25 | 11,961 | 18,29 |
| **Anchoa** | 8,185 | 56,50 | 8,431 | 59,04 | 9,616 | 68,83 | 10,289 | 71,24 | 10,598 | 72,35 |
| **Berberecho** | 5,485 | 18,07 | 5,650 | 18,52 | 5,763 | 19,44 | 5,532 | 19,54 | 5,549 | 19,75 |
| **Resto** | 25,464 | 77,13 | 25,719 | 78,28 | 26,491 | 80,23 | 26,888 | 81,84 | 27,829 | 82,33 |
| **Total** | **240,652** | **752,14** | **246,906** | **770,32** | **260,280** | **820,09** | **268,929** | **836,54** | **284,673** | **905,95** |

Fuente: Anfaco

sariales. Conservas Daporta no sigue la misma evolución de otras empresas conserveras, no se mecaniza y ello le lleva a un período, hasta 1994, con unos excesivos costes de personal que ponen un interrogante a su rentabilidad.

Alejandro continúa con un proyecto iniciado por su padre, enlatando mariscos de las rías gallegas: berberecho, almeja, navaja, etc., haciéndolo a través de una fabricación manual, obteniéndose un producto con un alto valor añadido. Este nuevo producto se comercializa a través de sus marcas principales: Daporta y A Chave y sin realizar ninguna promoción ya que considera que «el producto va haciendo la marca, una buena marca, sin publicidad, a base de calidad y del boca a boca». Esta política se mantiene en la actualidad.

Hasta 1994, la empresa mantiene dos líneas de producto: el pescado y el marisco. Esta última era muy rentable pero sus ganancias eran absorbidas por la primera.

A finales de 1994, D. José Daporta se jubila y tras tres años sin dedicarse a la fabricación, en 1997 la conservera se constituye como S.L., y Alejandro, con una participación mayoritaria, asume la gerencia. A partir de ese momento la empresa se centra ya en el proyecto más rentable, la fabricación de mariscos de las rías bajas gallegas con excelente calidad y utilizando como primera marca la de DAPORTA. La fabricación de pescado pasa a un segundo término y lo poco que se trabaja se procesa manualmente proporcionando mayor calidad aunque también mayores costes. Esta línea de pescado se mantiene para dar servicio a sus principales clientes de la línea de mariscos.

El objetivo de la empresa es vender calidad en base a una materia prima excelente y envasada en aluminio, más caro (unos 0,02 euros por lata), pero que tiene la ventaja de no presentar oxidaciones. Es preciso destacar que algunos clientes le solicitan productos envasados de forma tradicional, en hoja de lata en el formato oval, requerimiento que es cumplido por la empresa.

En las tablas 2 y 3 podemos observar la facturación de Conservas Daporta y de las principales empresas del sector, así como su evolución en los últimos años.

diosestinta.blogspot.com

**Tabla 2: Facturación de Conservas Daporta (miles euros)**

| 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.039,75 | 1.196.00 | 1.845.10 | 2.000.00 | 2.200.00 | 2.000.00 |

Fuente: Conservas Daporta

**Tabla 3: Facturación de las principales empresas (miles euros)**

| EMPRESA | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|
| Jealsa Rianxeira, S.A. | 205,35 | 232,41 | 293,00 | 301,00 | 309,00 |
| Luis Calvo Sanz, S.A. | 225,20 | 241,00 | 230,10 | 255,00 | 267,00 |
| Conservas Garavilla, S.A. | 201,84 | 213,39 | 176,66 | 170,86 | 180,00 |
| Frinsa del Noroeste, S.A. | 69,28 | 84,14 | 94,67 | 125,00 | 150,00 |
| Bernardo Alfageme, S.A. | 72,12 | 78,13 | 82,40 | 80,60 | 88,50 |
| Hijos de Carlos Albo, S.A. | 57,41 | 61,06 | 68,05 | 69,80 | 72,00 |
| Salica Industria Alimentaria, S.A. | 40,24 | 47,18 | 54,93 | 53,76 | 55,00 |
| Conservas Friscos, S.A. | 30,62 | 49,13 | 52,61 | 53,00 | 33,00 |
| FACORE | 30,20 | 38,34 | 43,50 | 44,00 | 44,00 |
| Pita Hermanos, S.A. | 34,07 | 33,87 | 39,73 | 40,00 | 40,00 |
| Conservas del Noroeste, S.A. | 30,71 | 31,25 | 33,05 | 34,25 | 35,00 |
| Alfonso García López, S.A. | 27,13 | 27,80 | 31,18 | 33,52 | 36,00 |

Fuente: Anuario Alimarket

## Preguntas

1. Analice la evolución del enfoque de marketing de Conservas Daporta. ¿Cuál es su enfoque actual? ¿Por qué?
2. Si usted fuese director de marketing de la empresa, ¿qué sugerencias realizaría para el desarrollo futuro de la misma?
3. Analice los distintos criterios de segmentación utilizados a lo largo de los años. ¿Cuáles utiliza en la actualidad?
4. Analice el marketing mix de la empresa.
5. En base a la información que Daporta ofrece en su página web, identifique los aspectos que puede hacer pensar que la empresa está orientada al marketing. ¿Qué apreciaciones haría?

## Bibliografía recomendada

Carmona Badia, X. (1985): «La industria conservera gallega: 1840-1095», *Economía de las Comunidades Autónomas*, nº 3. Grandes empresas, grandes historias de Galicia (2000), La Voz de Galicia.

diosestinta.blogspot.com

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P, y Fernández-Jardón, C. (2001): *La cadena empresarial de transformación de productos derivados del mar en Galicia,* Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza, A Coruña.

## 1.2. INDITEX Y ZARA: EL EJEMPLO PARADIGMÁTICO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Autores: Andrés Mazaira Castro, Encarnación González Vázquez y Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El grupo INDITEX ha pasado a formar parte de ese selecto grupo de empresas, a nivel mundial, cuyo éxito y personalidad, las hacen ocupar una posición destacada tanto en los medios de comunicación como en el debate científico académico.

### Sugerencias

Para resolver el presente caso se recomienda consultar la información contenida en el CD, así como las páginas web de las distintas empresas que forman el grupo INDITEX.

### Caso práctico

El mercado de distribución de moda en el mundo ha sufrido un notable cambio en las últimas décadas, pasando de ser un producto elitista a ser un producto de consumo masivo (lo que se ha denominado «el proceso de democratización de la moda»). Esta generalización de la compra de productos de moda, potenciado por el descenso en los precios medios, ha provocado la ampliación del *target* a través de la incorporación de un creciente número de consumidores a este mercado. Produciéndose, al mismo tiempo, en los últimos años, una polarización de los gustos de estos consumidores; las empresas especialistas en última moda por un lado y las superficies de venta de ropa a precios bajos por otra, han ganado terreno a los generalistas, como los grandes almacenes, que fueron los protagonistas del sector hasta mediados de los años 90 del siglo XX.

Pudiendo afirmarse que en el sector de la confección textil se observan con claridad una serie de tendencias que están determinando el desarrollo del sector, entre las que destacaríamos las siguientes:

- Deslocalización de la producción textil y de la confección europea y norteamericana.

diosestinta.blogspot.com

- Fuerte incremento de la presión competitiva.
- Utilización de Estrategias de crecimiento empresarial a partir de la integración hacia adelante de los fabricantes de confección.
- Desarrollo de las cadenas de distribución.
- Progresivo incremento de la participación de mercado de los «Killers».
- Creciente internacionalización.
- Obsesión por la flexibilidad.
- Niveles de fidelidad bajos, prácticamente no existen armarios monomarca, sino que las empresas luchan por incrementar su participación en los armarios de los consumidores.

## El grupo INDITEX, en el marco del sector de la confección textil

Según la propia empresa recogió en el FOLLETO INFORMATIVO COMPLETO (MODELO RV) realizado y publicado con motivo de su salida a bolsa, la actividad principal de INDITEX (INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.) y de sus sociedades filiales, es el diseño, fabricación, distribución y venta de prendas de vestir, calzado y complementos para hombre, mujer y niño, incluyendo productos de cosmética y marroquinería. Conformando uno de los mayores grupos de distribución de moda a escala mundial, con más de 2.200 establecimientos en 56 países de Europa, América, Asia y África.

Además de Zara, la mayor de sus cadenas comerciales, INDITEX cuenta con otros siete formatos comerciales: Kiddy's Class, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home (que constituyen áreas de negocio diferenciadas[1]). El grupo empresarial reúne también a un centenar de sociedades vinculadas fundamentalmente con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil. La cifra de negocio consolidada del Grupo Inditex se situó en el ejercicio 2003 en los 4.598,9 millones de euros, con un beneficio neto atribuido al grupo de 446,5 millones de euros en el último ejercicio. El margen neto sobre las ventas se situó en el 9,7%. Al cierre del ejercicio 2003, el Grupo Inditex contaba con 1.922 tiendas abiertas en 48 países, con una superficie útil de 988.357 m$^2$.




[1] En el CD se recoge información relativa al público objetivo, posicionamiento y peso específico de las distintas cadenas de INDITEX.

diosestinta.blogspot.com

## La Cultura Organizativa de INDITEX

a) *El grupo INDITEX, y en concreto ZARA, posee un conjunto de valores o creencias básicas que determinan el enfoque de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor.*

En el caso de INDITEX la presencia de una serie de valores o normas que hacen prevalecer la satisfacción del consumidor se observa desde su propia definición del modelo de negocio:

- «Orientación al cliente, tanto como fuente de inspiración como desde el punto de vista de servicio al mismo».
- «Adaptación de la producción a la demanda de los consumidores mediante el control de la cadena de suministro y la capacidad de enfocar la producción propia o de proveedores a los cambios de tendencia dentro de cada campaña comercial». (INDITEX).
- «El elemento clave de esta organización es la tienda, un espacio de diseño muy cuidado, pensado para hacer confortable el encuentro de los clientes con la moda y en el que se obtiene la información necesaria para modular la oferta de acuerdo con sus demandas» (INDITEX).

Existe, en todo el grupo, una profunda preocupación por la obtención de información; ésta se busca y se obtiene de dos grandes formas: la primera de ellas consiste en la obtención de información sobre las tendencias del mercado y la realizan los miembros del *equipo de diseño*, tratando de leer en sus múltiples fuentes de «inspiración-información» (ferias, pasarelas, libros, observación de la ropa y el estilo presente en el entorno de los líderes de opinión o las series de TV de más éxito, tiendas de la competencia, tiendas de otros sectores de vanguardia, museos, viajes a aquellas zonas de mayor sensibilidad en donde se potencia su presencia en discotecas, lugares de moda, universidades, mercadillos…).

Pero sin duda la información más importante, teniendo en cuenta su carácter de *retailer integrado* y su apuesta por el acercamiento entre los momentos de diseño y venta ya comentado, es la que se deriva de sus propias tiendas. Los *equipos de Producto-Tienda* reciben esa información, de forma permanente y continua, de todas las tiendas del mundo; diariamente contrastan el grado de éxito de los productos y estudian las tendencias sugeridas por los responsables de tienda, transmitiendo esa información, de forma inmediata, a los departamentos de compra, diseño (trabajan en tres temporadas al mismo tiempo) y producción, para que dirijan su trabajo en dar respuesta a esa información permanente que reciben de los consumidores.

Otra gran fuente de información son los pedidos que los jefes de tienda pasan a través del sistema informático dos veces a la semana, a partir de la oferta que se les manda con anterioridad (de ahí salen las órdenes de producción). Sirviéndose desde el centro de logística aquellos volúmenes que aseguren que el encargado de los establecimientos no está tratando de almacenar los productos de mayor venta. La captación de información es pues diaria y matizada 2 veces a la semana, diseminándose a lo largo de la organización y provocando la respuesta inmediata (como dijimos si un producto no tiene éxito la retirada

diosestinta.blogspot.com

es igual de inmediata), desarrollándose así un comportamiento en este ámbito claramente orientado al mercado.

b) *La Orientación al Consumidor del grupo INDITEX, y en concreto de la cadena ZARA, es entendida como una propensión a generar mayor valor al consumidor del que le proporciona la competencia, y en ese proceso están implicados todos los departamentos de la organización.*

Se observa una clara preocupación por el conocimiento de la cadena de valor de su negocio y por la actuación en el mayor número de eslabones posibles de ella, controlando la totalidad de la cadena productiva; y estableciendo así una estrategia diferente a la de sus grandes competidores.

Digamos pues que la Cultura de Orientación al Cliente le ha llevado a convertirse en un *retailer integrado*. La forma en la que ZARA organiza su modelo se encuentra reflejada con exactitud al examinar cómo se va desarrollando, dentro del grupo, el producto a comercializar (desde la fase inicial del diseño hasta su venta).

La generación de valor al consumidor, la ha desarrollado esta empresa a través de la creación de un concepto de negocio propio, lo que en el grupo denominan *Concepto ZARA*, que se caracteriza por un cambio en la consideración del negocio en general y del producto en particular: frente al tradicional tratamiento de los productos de moda (ropa, complementos y calzado) como productos de consumo duradero, en INDITEX en general y en ZARA en particular LA MODA SE CONCIBE COMO UN PRODUCTO PERECEDERO[2], fijándose su fecha de caducidad entre las tres y las cuatro semanas.

## La generación de una ventaja competitiva sostenible a través de los valores y normas básicas que desarrolla el grupo INDITEX y, en concreto, la cadena ZARA

En el gráfico incluido en el CD bajo la denominación Ciclo Completo por Temporada, se observa claramente cómo se produce la extensión en el tiempo, o alargamiento, del ciclo completo por temporada en ZARA frente a la estándar de la industria textil, lo que se traduce en su ventaja competitiva sostenible. Ventaja competitiva que se centra en la capacidad que ha desarrollado la compañía para adecuar permanentemente su oferta a los gustos del consumidor y en la realización de dicha adaptación en un espacio temporal increíblemente corto: «La clave de este modelo es ser capaz de adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes. Para INDITEX, el tiempo es el principal factor a considerar, por encima de los costes de producción. La integración vertical permite acortar los plazos y disponer de una gran flexibilidad, con una reducción al mínimo del inventario, disminuyendo al máximo el riesgo moda» (INDITEX).

Esa ventaja competitiva se traduce en:

- La posibilidad de la introducción permanente de nuevos artículos (varias veces por semana) en los surtidos de las tiendas; realidad que es percibida por el cliente

[2] Este concepto se lleva hasta sus últimas consecuencias, tanto en lo que respecta a la retirada de las tiendas de aquellos productos sin éxito, que se «pasan de fecha» o quedan caducados, y son retirados de las tiendas con total determinación como por ejemplo a la hora de negociar el tratamiento y los trámites del producto en las aduanas (aunque esto no siempre se consigue...).

diosestinta.blogspot.com

y que se traduce en su visita, de manera reiterada y continua, a las tiendas durante toda la temporada[3].

- La incorporación de las nuevas tendencias del mercado a la colección de manera ágil y continua; posibilitándole a la organización una plena y casi inmediata capacidad de respuesta al mercado, aspecto esencial en un sector tan cambiante (su agilidad viene demostrada por el hecho que desde el diseño de la prenda hasta que se encuentra en las diferentes tiendas sólo pasan 2 semanas en el caso de repetición de productos o ligera modificación de los existentes y 5 semanas en el caso de un producto de nueva creación).
- A pesar de la política de caducidad ya comentada, las tiendas nunca están desabastecidas, sino que están permanentemente abastecidas de productos «exitosos» (incluso en la época de Rebajas).
- La disminución del riesgo de fracaso a la hora de interpretar las tendencias de la moda y con ello de la acumulación de stocks de productos fallidos; debemos tener presente que los «productos de riesgo» se concentran en la producción propia.
- Efectos en los costes de los retrasos en las posibles compras.

Además con esa continua transformación de la oferta de las tiendas, tal y como indicaba un ejecutivo de la compañía (Herreros, 2000); se consigue crear un clima de escasez y oportunidad, que lleva a que «los clientes que entran en una tienda de ZARA y ven algo que les gusta saben que tienen que comprarlo en ese momento, porque la semana próxima es probable que ya no pueda adquirirlo».

A partir de esa consideración conceptual, clave en la configuración de su oferta de valor, el factor tiempo se convierte en algo fundamental. Para ello se trata de acortar el tiempo que transcurre desde el momento de su diseño hasta el momento en que el producto se encuentra a disposición del consumidor, alargando lo que ellos denominan el Ciclo Completo de la Temporada (de forma que el 85% de las prendas que realizan en el grupo se fabrican a lo largo de la temporada, una vez conocida su aceptación por el mercado) y que determina de forma absoluta las políticas de compra, producción y logística; afectando y delimitando la forma de actuación del conjunto de la organización (pero no nos equivoquemos, es en esta concepción de oferta de valor basada en su Orientación al Mercado, donde está su clave de negocio, de la que derivan los demás comportamientos).

## Preguntas

1. ¿Cuál ha sido el papel que ha jugado el marketing en la evolución del grupo INDITEX en general y de la cadena ZARA en particular?
2. ¿Cómo es posible intentar sostener la inexistencia del marketing en esta organización?
3. ¿En qué medida se diferencian las estrategias y tácticas de marketing del grupo respecto de las de la competencia?
4. ¿Cuál es el origen de esa diferencia?

[3] Si de media una mujer visita una tienda tres veces al año... la media de visita anual en ZARA es de 17 ocasiones (Pantaleoni, 2001).

diosestinta.blogspot.com

## Bibliografía recomendada


Álvarez, L., Vázquez, R. Santos, Mª y Díaz, A. (2000): «Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la relación OM-Resultados». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.*

Castellanos, J.M. (1993): «Una Ventaja Competitiva: El factor tiempo. El caso INDITEX-ZARA», *Papeles de Economía Española*, nº 56, págs. 402-404.

Cerviño, J. (1998): «Las Empresas de Distribución de Productos de Confección, un Caso de Proyección internacional», *Distribución y Consumo*, 8 (38), págs. 50-67.

Expansión (2001): Entrevista publicada con J.M. Castellano en el diario *Expansión* el 26/07/2001, recogida en http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,14530,00.html

Flavian, C. y Polo, Y. (2000): «INDITEX (1994-1999)», en Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2000): *Estrategias de Marketing para un Crecimiento Rentable. Casos Prácticos*, págs. 133-161. ESIC, Madrid.

Herreros, C. (2000): «El caso ZARA», en www.gestiondelconocimiento.com

INDITEX (2001): *FOLLETO INFORMATIVO COMPLETO (MODELO RV) realizado y publicado con motivo de la salida a bolsa*, en www.cnmv.es

INDITEX (2004): *Informe Anual* http://www.inditex.com

INDITEX (2004): *Dossier de Prensa* http://www.inditex.com/es/prensa/informacion/dossier

Mazaira, A., González, E. y Avendaño, R. (2003): «The role of marketing orientation on company perfomance through the development of sustainable competitive advantage: The Inditex-Zara Case». *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, págs. 220-230.

Vázquez, S. (2000): «El Modelo ZARA», en Lois, R.C, Fernández, A.I. y otros (2000): *La Industria de la Moda en Galicia*, Idega, Santiago de Compostela.


# 1.3. EL SECTOR FINANCIERO Y LA ACCIÓN SOCIAL[4]


Autores: Elisa Alén González y Andrés Mazaira Castro
*Universidad de Vigo*


## Presentación

La responsabilidad social forma parte cada vez más de la cultura corporativa de las empresas, por ello, en el presente caso se hace una aproximación a su aplicación por las empresas del sector financiero.

[4] Fuentes: Invertia, «BBVA lanza un préstamo gratuito para las madres de hijos recién nacidos» en http://www.invertia.com/noticias/imprimir.asp?IdNoticia=1022411&idtel= (24/02/2004). La Voz de Galicia, «El BBVA lanza un plan de acción social que incluye préstamos sin intereses para las madres», 25/02/2004, pág. 30. BBVA, http://www.bbva.es. El mundo dinero, «El BBVA lanza un préstamo sin intereses para las madres con hijos recién nacidos», en http://elmundodinero.elmundo.es/mundodinero/2004/02/24/Noti20040224133229.html (25/02/2004). Cinco Días, «El sector financiero opta por la especialización en su acción social», en http://www.cincodias.com/imprimir.html?xref=20040308cdscdiemp_18&anchor=cds... (08/03/2004). http://www.empresaysociedad.org

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Para ayudar en la resolución del caso práctico se puede acudir a distintas páginas web de entidades financieras o consultar la prensa especializada, para ver qué acciones se están llevando a cabo con relación a la acción social.

## Caso práctico

Durante el año 2003 la inversión total de las empresas que han cuantificado los recursos que dedican a acción social, ha sido de unos 155 millones de euros. El 85% son aportaciones de dinero, el 12% de los recursos son aportaciones en especie y el 3% en tiempo de los empleados. Sin embargo, la acción social mejor percibida no es la de las empresas mayores o más conocidas, ni la de las que más recursos dedican, y además parece que no hay correlación entre la inversión que realiza una empresa en acción social y su beneficio neto. Por otra parte, el 40% de las empresas que han participado están empezando a plantear proyectos enfocados a generar efectos, tanto internos (motivación de los empleados) como externos; el 20% empieza a incorporar proyectos más cercanos al negocio como la capacidad de generar empleo o la de compra y un 12% trabaja en proyectos más estratégicos orientados a mejorar su entorno competitivo y que tienen un desarrollo a medio plazo.

En este escenario, el sector financiero se ha subido definitivamente al tren de la acción social. Las entidades apuestan por una mayor visibilidad en sus proyectos y la tradicional función de las cajas de ahorro ve el impulso de nuevos participantes, las entidades bancarias. Los cinco grandes, el Grupo Santander, el BBVA, el Banco Popular, La Caixa y Caja Madrid, destinaron en 2003, 479 millones de euros, un 13% más que el año anterior a actividades sociales. El sector está a la cabeza de las entidades solidarias y tiende a especializar su financiación.

La apuesta de los bancos por la acción social ha sorprendido a las cajas. Y es que mientras los bancos aseguran haber entrado en la actividad social en respuesta a las demandas de la sociedad, la propia misión de las cajas contempla la obra social, actividad a la que pueden destinar como máximo el 50% de su beneficio, aunque sin obligatoriedad.

Para Francisco Abad, presidente de la Fundación Empresa y Sociedad, «a medio plazo lo social y lo económico llegarán a confundirse y lo que sea sólo imagen no servirá». Los proyectos sociales, según Abad, han dejado de ser meros donativos para poner el énfasis en la estrategia. Sin embargo, son pocas las empresas de momento, con un planteamiento estratégico de su acción social, ya que el 64% de las empresas afirman carecer de un plan de acción social y sostienen que realizan actividades sin un planteamiento global, ni una medición sistemática de resultados. Y los bancos, que ya disponen de departamentos específicos para estas funciones, comienzan a medir estas actividades con indicadores como la satisfacción de los clientes, la fidelización o la implicación de la plantilla.

### Ayudas diferenciadas

Dentro del sector financiero, el *Grupo Santander* se sitúa a la cabeza de las entidades solidarias con 71 millones de euros, el 2,7% del beneficio. Las universidades son su prin-

diosestinta.blogspot.com

cipal objetivo, a través de iniciativas como la Red Universia que integra 750 instituciones y universidades, y una política de becas y créditos en condiciones favorables. De hecho el 90% de los fondos dedicados a la acción social se corresponden con proyectos universitarios, culturales y educativos. Forma parte del índice bursátil selectivo Dow Jones for Sustainability y del índice FTSE4Good. Este último incluye a las empresas que cumplen criterios de ética y responsabilidad social, y han decidido incluir criterios medioambientales en la concesión de sus préstamos a empresas.

La acción social de *Barclays* está definida como uno de los pilares en los que se sustenta la misión de la compañía y prioriza el apoyo a las inquietudes sociales de sus empleados, enfocado como una actividad que ayuda a mejorar el clima interno. Su acción social en España empezó en el año 2000. Sus principales áreas de actuación son la infancia y las personas con discapacidad. La inversión en España en 2002 ha sido de 62.719€. A nivel internacional está incluida en los índices bursátiles selectivos Dow Jones for Sustainability y FTSE4Good.

El *Banco Popular*, entre otras políticas, se ha especializado en la concesión de créditos ventajosos a través de líneas de financiación en el Instituto de Crédito Oficial (ICO), destinando en 2003 un total de 48 millones de euros a proyectos sociales. Además, emite tarjetas affinity de Aldeas Infantiles, Domund y Fundación Vicente Ferrer, que reciben el 0,5% del importe de los pagos realizados con las tarjetas y el 30% de las cuotas de emisión. Incluye en su página información sobre ayudas para emergencias con indicación de la acción prioritaria del momento. Su acción social se desarrolla principalmente a través de la Fundación para Atenciones Sociales y de otras fundaciones afines que colaboran con ella, desde las que concede ayudas que en su mayor parte tienen el carácter de reembolsables.

*Caja Madrid*, centrada en el área asistencial y cultural (71% de los fondos), aportó en 2003 un total de 148 millones de euros, un 27,5% del beneficio de la entidad y esperan aumentar el presupuesto hasta 200 millones en 2006. *La Caixa* que dedicó 184 millones de euros ha creado un holding para la promoción del alquiler de pisos dirigido a jóvenes y personas mayores, entre otras iniciativas. Su modelo social se centra fundamentalmente en tres ejes principales: microcréditos, ayuda a emprendedores y jóvenes.

## Dos casos concretos: BBVA y Bankinter

BBVA ha presentado el *Préstamo Nacimiento* que será una de las piezas clave del programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El presidente ha insistido en el compromiso de la entidad con la sociedad y ha destacado la importancia de la familia como núcleo de prosperidad y plataforma de convivencia, de futuro y de desarrollo. Además de este préstamo especial, el *Plan Familias* prevé también actuaciones de formación e inserción social. La puesta en marcha del Plan se enmarca dentro del compromiso del Grupo BBVA por estar en vanguardia en materia de RSC, como un factor estratégico y de creación de valor para todos sus grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Además, el grupo fue admitido en el índice bursátil Dow Jones Sustainability World Index desde su creación en 2001 y forma también parte del índice FTSE4Good. En 2002, firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y crea, junto a otras tres empresas, el Foro de Reputación Corporativa.

diosestinta.blogspot.com

El *Préstamo Nacimiento* concederá a las madres con hijos recién nacidos o adoptados un préstamo de 3.000€ a un plazo de tres años, sin tipo de interés y sin comisiones. El programa se extiende también a mujeres inmigrantes, siempre que tengan su residencia legalizada. La condición será la domiciliación de una nómina que deberá tener una antigüedad de seis meses y por un salario equivalente al menos al mínimo interprofesional (en la actualidad se sitúa en los 460,15€ mensuales), pudiendo ser la de la madre o la de cualquier otra persona que figure como titular o garante. Si el titular de la nómina que se domicilia pierde su empleo, «el banco procurará ayudar ampliando los plazos o a través de otras soluciones, no vamos a abandonar a nadie», comentó el presidente de la entidad. BBVA espera una demanda de 10.000 préstamos en su primer año de funcionamiento y, en función de cómo sea la acogida del producto se planteará su desarrollo en América Latina.

Según el presidente del banco el *Préstamo Nacimiento* no es económicamente rentable para el banco, ya que tendrá un coste de 30 millones de euros. «Con este programa no buscamos ganar clientes, sino contribuir a una sociedad mejor, más cohesionada y próspera. Hay dos formas de ganar dinero, estar alineado con la sociedad o de espaldas a ella y para nosotros la ética es muy rentable», ha insistido Francisco González. Además, desde el banco se hace hincapié en que el Plan Familias no es una simple estrategia económica o de imagen y se ha defendido la responsabilidad social corporativa que forma parte de la cultura corporativa de este grupo en todo el mundo. BBVA destinará 12,4 millones de euros al Plan Familias y eleva un 27,9% el importe dedicado a la acción social en 2004, hasta alcanzar los 44,1 millones de euros. En 2003 el banco dedicó a esta partida 34,5 millones de euros (lo que representa el 1,2% de su beneficio neto), un 25% más que en 2002.

Por otra parte, Francisco González ha negado cualquier matiz político a la presentación del *Préstamo Nacimiento* y al *Plan Familias*, a pocos días del inicio de la campaña electoral. «Estamos trabajando en este proyecto desde el pasado verano, ya estuvimos a punto de lanzarlo en diciembre. Hacer una interpretación política sería muy simplista. No vean ningún foco político», ha señalado.

Bankinter ha asumido el compromiso con la acción social como una forma complementaria de creación de valor. Las principales áreas de actuación del banco son facilitar la acción social de empleados y clientes, el apoyo a la formación y el empleo de personas desfavorecidas y atraer inversores en empresas socialmente responsables. La entidad también forma parte del índice bursátil selectivo FTSE4Good.

Fruto del compromiso adquirido por el Consejo del Banco con el desarrollo de la acción social, durante 2002 se realizó una encuesta a todos los empleados y agentes del Banco, así como a una muestra significativa de clientes de los segmentos de Particulares, Banca Privada y Pymes con el fin de pulsar su sensibilidad y opinión sobre estos temas. A la vista de los resultados y del interés mostrado por los integrantes del Comité de Dirección se ha creado un Comité de Acción Social con dependencia directa del Presidente del Banco. Dicho comité ha elaborado un Plan Estratégico de Acción Social en el que se establecen objetivos tangibles que aúnan las opiniones expresadas por los distintos colectivos del Banco y las prioridades estratégicas de la entidad. La implementación del Plan se realizó durante 2003.

Por ello en 2003, ha puesto su *call center* de banca telefónica (con más de 200 empleados) a disposición de diversas cadenas de televisión en telemaratones y programas especiales de recogida de donativos para fines sociales. Además, se produce el lanzamien-

diosestinta.blogspot.com

to de un proyecto en común entre la entidad financiera, la Fundación Esplai y las monjas salesianas de la Fundación Mornese, cuyo resultado ha sido la inauguración de un centro Red Conecta de acceso y formación en nuevas tecnologías para la alfabetización digital de los más desfavorecidos, con la voluntad de facilitar su incorporación a la sociedad de la información. Este centro ha sido el destino de los 45.000 euros de las comisiones del Fondo Solidaridad FIM de Bankinter. El banco lanzó el primer fondo de España que cede las comisiones. En tres meses recaudó los seis millones de euros necesarios para inaugurar un primer centro. Supone una inversión en renta fija a corto plazo con comisiones del 0,75% (0,7% de comisión de gestión, más 0,05% de comisión de depósito) y similar a otros fondos monetarios; es especialmente conservador con una rentabilidad de 0,2% en lo que va de año. «Su atractivo es la solidaridad y no dar sorpresas», según responsables del banco. «El éxito se debe a que el proyecto tecnológico está entre nuestras actividades y nos aporta valor. Lejos de una donación arañada de los resultados quien aporta es el cliente y las sucursales que ceden su parte», dice Fernando Olmo, director del banco en Valladolid. Otra parte importante del proyecto ha sido la involucración de la plantilla. Se hicieron encuestas para definir la mejor aportación y el proyecto que más encajaba con la cultura de la entidad. Para Esplai, que tiene 33 Centros Conecta en España, se han superado los prejuicios y recelos tradicionales entre bancos y ONG.

## Preguntas

1. Proponga formas de medir el impacto de las distintas acciones sociales. Ilústralo con ejemplos recogidos en el caso.
2. ¿Por qué cree que son distintas las actividades en las cuales se centra el modelo social de las entidades financieras?
3. Cómo explicaría el hecho de que la acción social mejor percibida no es la de las empresas mayores o más conocidas, ni la de las que más recursos dedican.
4. ¿Cuáles son los beneficios que cree que le reporta el Plan Familias al BBVA?
5. ¿En qué fase cree que está la acción social de Bankinter? ¿Por qué?
6. ¿Tiene importancia la elección de la entidad con la que se colabora? ¿Cree que debe cumplir algunos requisitos? Intente explicar por qué Bankinter eligió a la Fundación Esplai.

diosestinta.blogspot.com

# 1.4. MECCA-COLA

Autores: Lorenzo Rodríguez Comesaña y Anxo Moreira González
*Universidad de Vigo*

## Presentación

La progresiva madurez alcanzada por las instituciones, movimientos y organizaciones sociales contraria a los abusos de las grandes compañías multinacionales, ha favorecido la aparición de un nuevo tipo de producto, de una nueva forma de consumir: el consumo responsable.

En este contexto se presenta el caso de Mecca-Cola, un refresco con sabor a cola que intenta arrebatarle parte del mercado a los dos grandes gigantes americanos (Coca-Cola y Pepsi), ha logrado desarrollarse y expandirse, hasta ser un componente más del movimiento antiglobalización.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar la página web de Mecca-Cola y la de otras empresas comercializadoras de refrescos de cola. En el CD se recoge información adicional.

## Caso práctico

El neoliberalismo económico que guía las políticas de los gobiernos ha propiciado el nacimiento de un mercado global dentro de nuestro planeta. En él, las distintas empresas contendientes luchan por ser más fuertes, lo que obliga a las instituciones empresariales a crecer y a abrirse paso, permitiendo a las ganadoras lograr un mayor poder, que puede superar al de los mismos Estados. Pero para ello, las empresas necesitan que los consumidores las respalden en sus actos de compra. Cada acto de compra es un comportamiento de elección en el que la persona decide a qué empresa favorecer, por lo que cada empresa deberá convencer a los consumidores para que le presten su apoyo.

En este contexto, a las organizaciones les interesa primar el apetito individual de los individuos y comportamientos de consumo a corto plazo que tengan por única limitación el poder adquisitivo. Así, el consumidor se erige como persona que desea satisfacer sus necesidades y deseos, que reclama sus derechos (su marca preferida, su interés,…) y que con sus actuaciones, con su dinero, otorga poder a unas organizaciones en detrimento de otras.

Frente a este comportamiento, surgen movimientos sociales que resaltan la necesidad de que se desarrolle en los consumidores un comportamiento de consumo responsable y consecuente, que evite las consecuencias que provoca a medio y largo plazo la satisfacción del apetito individual. Los principales cursos de acción de estos movimientos se basaron en la creación de redes de comercio justo y las campañas de boicot a empresas

diosestinta.blogspot.com

multinacionales, aunque también permitieron la emergencia de nuevas opciones de consumo responsable (ético) y de empresas que utilizan un «marketing responsable».

## El Consumo Responsable y el «marketing responsable»

Muchos de los problemas que tienen las organizaciones se deben a que las personas que las integran no se comportan éticamente. Con respecto a las actividades de marketing, se considera que se manipula a los consumidores, que se crean necesidades artificiales, y que se estimula a través de engaños un consumismo innecesario en el que no se tiene en cuenta el bienestar de la sociedad. La introducción de pautas éticas en el comportamiento de las empresas trajo consigo la ampliación del concepto inicial de marketing, dando lugar a nuevos modos de ver la relación entre empresas, mercado y la sociedad. Pero la influencia de los comportamientos éticos no se reduce sólo a los productos y otras variables de marketing, sino que afecta globalmente a la organización e incluso a aspectos financieros tales como la configuración de la masa accionarial y el valor de la empresa.

En sus inicios estas acciones se limitaban a declaraciones de principios en las que las empresas exponían los valores sobre los que deseaban actuar y que, a menudo, se limitaban sólo a eso, a declaraciones. Con el tiempo, las organizaciones hicieron un análisis de los clientes y las declaraciones de principios pasaron a ser simplemente un paso más a la hora de compatibilizar los objetivos empresariales con unos valores que muchas empresas asumen honestamente y publican en su «declaración de valores». Desde luego que no todas las organizaciones son igual de activas a la hora de promover estos comportamientos.

Tal como se ha constatado, la puesta en práctica de los comportamientos éticos y morales de las organizaciones planteados de forma unilateral por éstas e impulsados únicamente por una cierta demanda de la sociedad no son suficientes para conseguir los objetivos de una sociedad más justa. En muchas organizaciones pueden observarse actitudes superficialmente éticas, en las que sólo se usan estos aspectos con el objetivo exclusivo de aumentar las ventas y los beneficios, sin que en realidad se den cambios en la forma de actuar con los trabajadores, el medioambiente, la protección de los consumidores o el progreso social. Otras veces, la empresa se encontrará ante la disyuntiva de tener que elegir entre el cumplimiento de sus objetivos económicos o el cumplimiento de los objetivos éticos. Algunos movimientos sociales apuntan a que la solución a estos problemas sería el diseño, desde sus orígenes, de empresas no orientadas hacia el beneficio económico y cuya prioridad fuese el cumplimiento de los objetivos sociales, siendo también necesario el diseño de mecanismos de supervisión externa que asegurasen que no se producirían desviaciones en ese camino.

## El Comercio Justo

En 1964, Oxfam creó la primera organización de Comercio Justo. Al mismo tiempo, grupos holandeses de solidaridad con el Tercer Mundo empezaron a vender azúcar de caña. Más tarde, estos grupos comenzaron a vender artesanía del Sur y se inauguró la primera tienda de Comercio Justo en 1969. Desde entonces, el número de estos establecimientos no ha dejado de crecer. Los objetivos de las importadoras, de las tiendas y de los grupos de solidaridad son vender productos de Comercio Justo, sensibilizar a la opinión pública sobre las deplorables condiciones de producción y de comercialización

diosestinta.blogspot.com

de los productores del Sur (y también a veces del Norte) y comprometerse para cambiar estas condiciones. Hasta mediados de los años 80, el Comercio Justo vendía sobre todo sus productos a través de un circuito alternativo de gente comprometida que buscaba más justicia en las relaciones Norte-Sur. A partir de esta fecha, el Comercio Justo empezó a trabajar con los canales tradicionales, dando prioridad a las ventas al por mayor a las instituciones. Esta tendencia se acentuó en 1988 con la creación de la primera marca de Comercio Justo en los Países Bajos: Max Havelaar. Se cede el uso de la marca a las empresas comerciales que respetan los criterios de Comercio Justo y que aceptan un control externo por parte del organismo promotor de la marca. Estas empresas pueden vender los productos en los circuitos tradicionales. Después de Max Havelaar, se crearon otras marcas, presentes hoy en 12 países europeos, Canadá, Japón y EE.UU.

Las redes de comercio justo empezaron a proliferar, en España, a finales de la década de los 80. Después de lo que podríamos calificar de «gran acogida» de esta iniciativa, poco a poco la alternativa dejó de ser mínimamente rentable y pasó a ocupar un reducido nicho de mercado. El problema es que los consumidores, en general, no tenían inconveniente a la hora de probar los productos, pero una compra regular y prolongada manteniéndose siempre en un precio superior al de los productos líder obligaba a un compromiso ideológico fuerte, algo más que una simple simpatía hacia la causa. Además, aquellos que estaban dispuestos a pagar el sobreprecio tenían incluso que realizar un esfuerzo de búsqueda mayor, ya que la red de distribución no seguía los canales habituales ni existía una vocación por el desarrollo de la variable de promoción y comunicación más allá del boca-oreja. La conclusión es que sólo aquellas personas altamente comprometidas y que se manejaban en ambientes alternativos eran los posibles compradores de los productos de comercio justo, siendo además los encargados de promocionarlos.

## Las Estrategias de Boicot

En un ejercicio de pragmatismo, los movimientos sociales contemplaron cómo muchas iniciativas de comercio justo fracasaban porque en el contexto de una economía de mercado se hace necesaria la viabilidad económica de los proyectos. Las iniciativas de comercio justo introdujeron la idea de la supervisión de las actividades de las organizaciones para verificar el cumplimiento de los fines sociales. En una reflexión sobre esta idea, se pensó que si se diseñaban mecanismos capaces de incidir sobre el comportamiento de las organizaciones, se podría conseguir de ellas un mejor comportamiento. Aunque no eran exclusivas de estos grupos, las estrategias de boicot a grandes marcas y compañías multinacionales eran muy utilizadas por agrupaciones de consumidores y por grupos ecologistas. La idea del boicot es procurar que se extienda en la población la actitud de no consumir determinados productos. Al no depositar su apoyo en las opciones dañinas del mercado, las organizaciones responsables desaparecen o bien se resienten en grado suficiente como para corregir sus actuaciones (Manifiesto CABE, 2003). Al incidir directamente sobre las ventas, estas actuaciones son más efectivas para provocar cambios en los comportamientos que las demandas judiciales, las campañas de correos protesta e incluso que las acciones de lobby.

Tradicionalmente el boicot se manifestaba mediante el ataque directo a los productos de la empresa (boicot pasivo). En la actualidad, y ante los problemas que presentaba, surgen cada vez más actuaciones que provocan la caída en las ventas de la organización a la que se ataca, pero mediante la promulgación del consumo de otros productos alterna-

diosestinta.blogspot.com

tivos (estrategias de boicot activo). Estas últimas estrategias son mucho más peligrosas y dañinas para las empresas atacadas, al no permitir dejar de efectuar boicot coyunturales para hacerlo de forma permanente, y además correr el riesgo de que el abandono de los consumidores sea definitivo.

El resultado del boicot es muy dependiente del comportamiento de los consumidores. Sin embargo, a este respecto debemos diferenciar dos conceptos: por un lado, la efectividad del boicot, que conllevaría una reducción en las ventas del producto atacado. Por otro lado, el éxito del boicot, que supone que los boicoteadores han conseguido sus objetivos, cosa que puede ocurrir sin que se experimente un descenso en las ventas. La efectividad del boicot está mucho más relacionada con la participación de los consumidores (aunque en algunos casos la caída en las ventas fue causada por la acción de piquetes que bloquearon la fabricación o la distribución de los productos).

Los promotores de un boicot deben tener capacidad para comunicarse con los consumidores y hacerles llegar una lista con el (los) productos que no se deben comprar. Los consumidores deben aceptar esas listas, darlas a conocer a otros individuos y cambiar sus hábitos de consumo. Este último punto suponía la mayor dificultad al obligar a los individuos a prescindir de productos que le gustaban (o a la paradoja de sustituirlos por otros fabricados por empresas que llevaban a cabo prácticas igualmente dañinas).

## Mecca-Cola

En 2002 en Francia inició sus actividades la empresa Mecca-Cola con la vocación de ser una alternativa real de consumo frente a los refrescos de origen americano, convirtiéndose así en un instrumento de boicot activo. Con lemas promocionales como «para que otro consumo sea posible, otro mundo es necesario», manifiesta su fuerte contenido ideológico. El ideario de la compañía se completa con el compromiso de destinar el 20 por ciento de sus beneficios netos a fines sociales. En su afán por ser un verdadero sustituto, la empresa realizó pruebas de sabor frente a la Coca-Cola, asimismo su etiqueta y su grafía en colores rojo y blanco, imitan la de esta empresa. En cuanto a la línea de productos ofrecida, su producto estrella es el refresco de cola en envases de 1,5 litros, aunque su gama también cuenta con formatos de menor tamaño, entre ellos, la lata de 33 cl y con refrescos de sabores (naranja, limón y menta). La producción no se realiza por el momento en plantas propias, sino que se subcontrata a empresas como las que elaboran las marcas de distribuidor. Las estrategias de precios, así como la distribución y la venta del producto, no es la misma para todos los países. En general, si se toma como referencia el precio de los refrescos americanos, es más caro, siendo vendido en tiendas de ultramarinos o pequeñas cadenas de establecimientos, y distribuido de forma propia o a través de organizaciones de activistas de los movimientos sociales. Sin embargo, en establecimientos de Francia y el Reino Unido, los precios son similares y se ha logrado introducir dentro de las grandes cadenas de distribución. Para darse a conocer, la escasez de recursos no es un inconveniente, ya que la mantiene una intensa campaña de relaciones públicas que le ha permitido ocupar espacio en los principales medios de comunicación, de forma casi ininterrumpida desde su lanzamiento.

El hecho verdaderamente sorprendente es el rápido crecimiento de las ventas del producto. Así, logra entrar muy rápido en otros mercados y hacerse hueco en ellos (ya se comercializa en más de 36 países). Sus previsiones de ventas totales para 2003 alcan-

diosestinta.blogspot.com

zaban los 450 millones de litros, cifra que aún siendo importante, está lejos de los 2.500 millones de litros fabricados por Coca Cola sólo en España. Mecca-Cola supo canalizar hacia sí la demanda de un producto alternativo a Coca-Cola y Pepsi. Los intentos de boicot a estas multinacionales son históricos (guerra de Vietnam, del golfo, etc.), pero siempre habían tenido efectos limitados. La entrada del producto en un momento en el que la situación sociopolítica estaba dominada por un fuerte sentimiento antiamericano como consecuencia de la política mantenida hacia los países árabes, explica en buena parte su éxito. Así, la empresa adopta como públicos objetivo tanto a los musulmanes, como a los grupos antiglobalización, para quienes la Mecca-Cola se posiciona como el primer producto político de consumo masivo. La estrategia seguida por la empresa a la hora de construirse desde el principio como una alternativa, también debe tenerse en cuenta. Se imitó, buscando mejorarlo, a un producto ya existente, maduro en el mercado, empleando en su fabricación infraestructuras ya existentes, por lo que con una reducida inversión se logró un impacto notorio.

El rápido éxito sorprendió no sólo a los promotores de la idea, sino también a la propia Coca-Cola. Pese al escaso porcentaje de cuota de mercado que alcanza Mecca-Cola, la multinacional americana puso en marcha una contracampaña en la que hacía hincapié en la inexistencia de filiaciones religiosas o étnicas en su producto y en su no implicación en la política. También se dedicó a atacar a Mecca-Cola con argumentos ya conocidos como que el nuevo producto causaría la desaparición de puestos de trabajo, o con otros en los que se buscaba incidir sobre la forma de control y el destino dado al dinero dirigido a causas sociales.

Pese a todo, la consolidación de Mecca-Cola como un instrumento real para el boicot activo debe superar todavía ciertos retos: 1) Tanto en su propio nombre (pese a ser herético para el islam) como en los colores utilizados o elementos de la estrategia de promoción, hay ciertos «guiños» dirigidos al mercado musulmán. En su éxito inicial no se puede desdeñar el hecho de que en Francia y el Reino Unido habiten la mayoría de los inmigrantes europeos de este origen. Su posicionamiento dentro de ese segmento puede ser contraproducente a la hora de su crecimiento futuro. De la misma forma, deberá tener en cuenta la gran cantidad de marcas imitadoras nacidas tras la estela de su éxito. 2) Aunque Mecca-Cola es una alternativa real de consumo, en los establecimientos elegidos para su venta, y quizá en su fabricación puede estar ayudando a multinacionales que no manifiestan un buen comportamiento. Se puede dar la paradoja de que para crecer en ventas, abandone la causa social ayudando al beneficio de las multinacionales que son atacadas por otras vías. 3) Su ventaja competitiva es fácil de copiar, e incluso de imitar por empresas con conceptos éticos más «difusos», como así se está demostrando.

## Preguntas

1. Comente el enfoque u orientación de la gestión de marketing que sigue la empresa Coca-Cola.
2. ¿Por qué cree que surgen productos como Mecca-Cola?
3. Analice el valor que ofrece Mecca-Cola a sus clientes. Compárelo con el de los refrescos de cola tradicionales.
4. ¿Cómo cree que puede defenderse una empresa frente a un boicot?

diosestinta.blogspot.com

# 1.5. EL MERCADO DE LOS DESODORANTES EN ESPAÑA

Autores: Jesús Vázquez Abad y Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El presente caso es de utilidad para entender la toma de decisiones en base a la información que se obtiene de la interpretación de las matrices estratégicas.

## Sugerencias

Para la solución del caso es conveniente apoyarse en la tabla resumen de los principales datos sobre las empresas y sus productos que se recoge en el CD.

## Caso práctico

Lejos quedaron los tiempos en que un amante como Napoleón podía escribirle a Josefina: «Estaré allí en tres días, por favor no te laves…». Desde que Napoleón escribiera estas románticas palabras, suprimir los olores del cuerpo ha sido una obsesión de la humanidad moderna. Para las odoríficas sociedades contemporáneas los efluvios estimulantes de la vida amorosa ya no provienen del cuerpo sino de los laboratorios de las empresas multinacionales de cosméticos. No obstante, mucho antes de que fuera fabricado el primer desodorante, aztecas y romanos tenían buenos hábitos de limpieza y evitaban, gracias al uso de hierbas aromáticas, que sus axilas ofendieran gravemente al entorno.

Sin embargo, el concepto desodorante no llegaría hasta 1907, en el que un cirujano de Cincinnati, harto de los polvos de talco, creó el Odorono, un desodorante a base de sulfato de aluminio y potasio, cuyas fuertes propiedades astringentes detienen casi por completo la transpiración. Desde entonces, el mercado de los desodorantes no ha dejado de crecer. Pero fue tras la segunda guerra mundial cuando su uso se generalizó prácticamente en todos los países occidentales. La marca Odorono fue la que lanzó al mercado el primer desodorante, que al principio se vendía sólo en las farmacias. La publicidad que promovía el nuevo producto mostraba a una bella joven huyendo de su galán al comprobar que el desodorante lo había abandonado. Su éxito sería tal, que su nombre se convertiría en un genérico, como Kleenex, aunque de forma menos duradera.




diosestinta.blogspot.com

El desodorante se convierte en uno de los productos indispensables no sólo para oler bien, sino al grado de considerarlos parte de la higiene personal. A principios de los años cincuenta se lanzaron los primeros desodorantes a base de sustancias antibacterianas. Contenían un antiséptico que destruía las bacterias responsables de la degradación del sudor. A partir de entonces, el mercado de desodorantes se escindió en dos productos: los bactericidas y los antitranspirantes, que reducen la secreción de sudor con ayuda de sales de aluminio astringentes[5]. Desde ese momento empieza a surgir una amplia gama de variedades: desodorantes para las axilas, para los pies, para la higiene íntima, para el aliento, para desinfectar y aromatizar el aire, para la ropa, para el cabello, contra el tabaco, etc. Por primera vez los mandamientos de la higiene triunfaban sobre la belleza misma, un bien que hasta entonces parecía inquebrantable, convirtiéndose el amor «a primera vista» en «a primer olfato».

Por lo que respecta a España, cabe señalar que dicho mercado ha crecido enormemente en estos últimos años. Un dato significativo es que en nuestro país utilizan este producto contra el mal olor ocho de cada diez personas, mientras que en los países del norte de Europa sólo lo utiliza el 60% de la población. El mercado de desodorantes sigue aumentando su valor, a pesar de hacerlo a un ritmo ligeramente inferior a años anteriores. Concretamente, en 2002 el total del sector facturó 207,76 millones de euros según ACNielsen, un 6,7% más que los 194,64 millones de euros alcanzados en 2001[6]. Sin embargo, este porcentaje es un poco más bajo que el conseguido un año antes, un 8% (194,71 millones de euros). En cuanto al volumen, éste se estancó ligeramente en 2002, incrementándose tan sólo un 2,3%, hasta alcanzar 84.715 M. uds., frente a las 82.741 M. uds. de 2001, que supusieron un 8,4% más que en 2000.

Un dato a destacar dentro del sector, es el mayor peso que adquieren las marcas de distribución, en detrimento de las marcas propias. A pesar de ello, la tónica general del sector gira en torno al lanzamiento de nuevas líneas de desodorantes por parte de las compañías que lo integran[7], así como la ampliación de las líneas existentes (nuevos envases y volúmenes –con tendencia hacia los más pequeños–, nuevos perfúmenes, etc.), lo que ha supuesto una inversión muy importante en I+D en estos últimos años, encaminada a la mejora continua de los productos, la renovación de sus fórmulas y a unos lanzamientos realmente innovadores.

En España son numerosas las firmas que comercializan dichas clases de desodorantes en sus diferentes formatos (spray, roll-on, stick o barra, crema, vaporizador, toallitas, gel,...). Es práctica frecuente que cada empresa comercialice distintas marcas, cada una de las cuales presenta distintas versiones, con diferentes tamaños y aromas.

---

[5] Hay dos clases de desodorantes: los bactericidas y los antitranspirantes. En el primer caso actúan sobre la flora bacteriana y destruyen el olor por un efecto físico-químico. Este tipo de producto contiene alcohol y admite una gran variedad de fragancias que neutralizan el mal olor. Los desodorantes antitranspirantes son adecuados para los excesos de sudoración, ya que consiguen regularla mediante derivados del aluminio, como por ejemplo, el clorhidrato, que controla el exceso de transpiración de forma suave. Estos últimos han quedado casi fuera de nuestro mercado, y sólo mantienen su vigencia en EE.UU. y el Reino Unido, dada la creencia de que al taponar los poros de la piel son nocivos.

[6] A fin de valorar el crecimiento del sector, debemos tener en cuenta que la economía española creció un 2,2 en el año 2002, un 0,6% menos que en el año 2001 (http://www.bde.es).

[7] Así por ejemplo, SCHAWARZKOPF & HENKEL ha lanzado a finales del año 2002 una nueva gama de desodorantes bajo la marca La Toja (en spray, roll-on y stick).

diosestinta.blogspot.com

**Tabla 1: Principales empresas de cosmética en España y sus marcas**

| | |
|---|---|
| BDF NIVEA | Nivea |
| BRISEIS | Tulipán Negro |
| COLGATE PALMOLIVE | Neutro Balance |
| COTYASTOR | Adidas |
| CRUZ VERDE-LEGRAIN (SARA LEE/D.E. ESPAÑA) | Sanex, Williams, Royal Ambree, S-3 |
| GRUPO BENCKISER | Margaret Astor |
| LAB. BYLY | Byly |
| LANCASTER GROUP | Lancaster |
| LEVER FABERGE (Grupo Unilever) | Axe, Rexona, Dove, Impulso |
| PROCTER & GAMBLE | Mum, Secret |
| PUIG Beauty & Fashion Group: ANTONIO PUIG, MYRURGYA y PERF. GAL | Kinesia, Hidro-Genesse, Lactovit, Heno de Pravia, Otras |
| SCHWARZKOPF & HENKEL | Fa, Magno, La Toja |

REPARTO DEL MERCADO DE DESODORANTES POR MARCA, EN VALOR (*) (2002)

(*) Para un valor de mercado de 207,76 M.EUR
Fuente: ACNielsen

Todos los desodorantes tienen la misma eficacia, por lo que la preferencia por una forma de aplicación u otra viene dada por las características de la misma. Los sprays o aerosoles, por ejemplo, dejan una sensación de frescor y permiten su uso también como perfume, ya que se pueden aplicar por otras partes del cuerpo[8]. Por su parte, el roll-on –el segundo tipo de aplicación más vendido– es un producto de uso individual, que se asocia con el cuidado de la piel y deja una sensación húmeda. Los sticks también se aplican directamente y no suelen compartirse, pero dejan residuos secos en la piel, y esto desagrada a algunas personas. El gel comparte las propiedades de los dos anteriores. Los vaporizadores poseen las mismas propiedades que los sprays pero no dañan la capa de ozono, al no contener gas propulsor, lo cual hace felices a los ecologistas. Mientras que las toallitas pueden ser empleadas en casos de emergencia.

Como dato general, señalar que los españoles preferimos fragancias más suaves, mientras que en Europa del Este y en Sudamérica eligen olores más fuertes al usarlo para perfumarse.

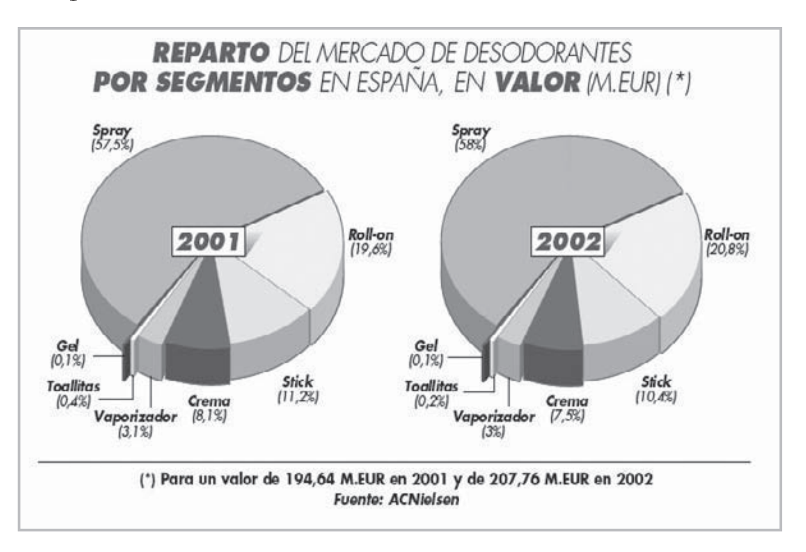
Por edades, las preferencias de los jóvenes giran en torno a los aerosoles y fragancias más intensas. Si bien, a partir de los veinte años se comienza a utilizar el roll-on,

[8] El producto en aerosol tenía el inconveniente de usar, para la propulsión pulverizada de su contenido, gases CFCs (Cloro fluorocarbonos) que dañan la capa de ozono. Actualmente, estos sprays recurren a hidrocarburos que no dañan la capa de ozono pero sí contribuyen al efecto invernadero. En los aerosoles, existe, además, cierto riesgo de explosión si el producto pulverizado contacta con alguna llama. Por tanto, desde una perspectiva medioambiental y de seguridad, el aerosol es la opción menos conveniente para este producto.

diosestinta.blogspot.com

los sticks, las cremas y los geles, y el abanico de marcas se amplía mucho. La tendencia es a seguir empleando la misma aplicación a medida que se envejece, aunque se suele cambiar de marca en ocasiones.

Por segmentos, el spray sigue dominando el mercado, aunque el que más creció fue el roll-on, alrededor de un 13%. Entre ambos copan cerca del 80% del sector, y parece que las empresas han decidido apostar por ellos, dejando de lado stick, crema, vaporizador y toallitas, que descendieron tanto en valor como en volumen.




De forma más detallada, y al igual que en años anteriores, cabe afirmar que el mercado sigue dominado por el segmento spray, con casi el 60% del valor total, es decir, 120,5 millones de euros, un 7,6% más que en 2001, mientras que su volumen se incrementó un 6%, hasta alcanzar 44,89 millones de unidades en 2002, pasando a ser liderado por Axe en este último año. Sin embargo, el segmento que más creció el pasado año fue roll-on, alrededor de un 13% tanto en volumen como en valor, con 43,21 millones de euros y 23,29 millones de unidades, continuando así la línea de progresión de los últimos años. Entre ambos copan cerca del 80% del valor del mercado, frente al 77% que suponían en 2001. Este incremento se ha realizado, en parte, a costa de los otros segmentos, que han registrado descensos, especialmente el de toallitas, que ha caído alrededor de un 50% en valor y un tercio en volumen. En el caso de stick, bajó su producción más de un 10%, hasta 9,9 millones de unidades, mientras que las cremas cayeron más de un 25%, hasta 5,16 millones de unidades, y el volumen de los vaporizadores quedó cifrado en 1,01 millones de unidades, un 5,5% menos que en 2001.

Cabe señalar el alto grado de concentración del segmento roll-on, en el que las tres primeras enseñas, «Sanex», «Nivea» y «Mum»[9], copan más del 50% del valor y más del 46% del volumen. Sin embargo, las marcas de distribución van cobrando cada vez mayor

[9] Otro de los cambios a destacar de 2002 en el segmento roll-on, es la pérdida del liderazgo por parte de «Mum» que mantenía desde los inicios, único en el que está presente, que coincide con la venta de esta marca por parte de Brystol Myers a Procter & Gamble, pasando a ocupar una 3ª posición por detrás de Sanex y de Nivea.

diosestinta.blogspot.com

importancia. Durante 2002, incrementaron su valor y volumen alrededor de un 55%, pasando de 1,5 millones de euros en 2001 a 2,4 millones de euros en 2002. Sin embargo, este crecimiento, a pesar de ser el más importante que experimentaron, no ha sido el único. En el total del mercado la marca blanca, que supera a enseñas como «Byly» o «Mum», aumentó tanto su valor como su volumen más de un 20% en 2002; cifra que se reduce al 9% si nos centramos en el segmento spray y al 6% en valor si nos referimos al stick.

Los segmentos stick y crema siguen perdiendo presencia en el mercado, pasando del 19,3% en valor que tenían conjuntamente en 2001 al 17,9% de 2002, el mismo porcentaje que ocupan actualmente en volumen, frente al 21,9% de 2001. En estos segmentos no ha habido movimientos importantes, ya que se trata de dos mercados muy concentrados. Cruz Verde sigue dominando en stick, con casi un tercio del valor del segmento, es decir, 7,1 millones de euros, a través de «Sanex», «Williams» y «Royal Ambree». Las dos primeras, junto con «Tulipán Negro», de Briseis, se reparten más del 43%, a mucha distancia de las otras marcas. Hecho este que se repite en el segmento crema, donde «Lancaster», «Byly», «Sanex» y «Dove» copan el 72,7% del valor total. La marca que más creció fue "Sanex", llegando casi a triplicar su valor, superando a «Dove» y «Secret», y aumentando un 130% su volumen. Laboratorios Byly, para la que el negocio de desodorantes representa un 70% de su actividad, fabricó 1,8 millones de cremas en 2002, y prevé aumentar esta producción hasta los 2 millones de unidades en 2003.

## Preguntas

1. Una vez analizado el sector en España, establezca el posicionamiento de las distintas empresas utilizando la Matriz de la BCG. El resumen de los datos necesarios se encuentra reunido en una tabla en el CD.
2. Asimismo, y atendiendo a los anteriores resultados, deduzca la posición competitiva que tiene el grupo español Puig *Beauty & Fashion Group*. ¿Qué alternativas estratégicas plantearía en un futuro próximo para el grupo de cara a mejorar su posición?
3. ¿Cuáles son las principales formas de competir que se han venido dando en el sector?
4. ¿Cómo calificaría el mercado español de los desodorantes en virtud de lo expuesto?

# 1.6. VI@JEMOS.COM

Autores: Mariló Reina Paz, Ainhoa Rodríguez Oromendía y Ramón Rufín Moreno
*Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*

## Presentación

En el siguiente caso práctico se plantea la situación de una empresa de nueva creación que pretende operar exclusivamente a través de Internet. Se trata de una agencia de

diosestinta.blogspot.com

viajes cuya actividad estará centrada en la venta de estancias en hoteles a nivel nacional e internacional, siendo sus clientes tanto particulares como empresas.

Teniendo en cuenta los datos que se facilitan sobre la situación actual del mercado y sobre los objetivos de la empresa, se deberán establecer las principales líneas de actuación en relación con las diferentes variables de marketing que deberían incluirse en el Plan de Marketing de esta empresa.

## Sugerencias

Se recomienda tener en cuenta el material adicional que se incluye en el CD sobre la situación actual del sector, el mercado y la competencia, así como los objetivos iniciales perseguidos por la empresa.

## Caso práctico

***Vi@jemos.com*** es una empresa de capital español creada en Madrid a principios de 2005. Su actividad se desarrollará dentro del sector de agencias de viajes especializándose en la oferta de estancias en hoteles nacionales e internacionales, a particulares y empresas. La peculiaridad de esta empresa radica en su modo de operar, ya que todas sus operaciones se realizarán sólo y exclusivamente a través de Internet.

Los socios, expertos con gran experiencia en el sector turístico, decidieron crear ***Vi@jemos.com*** para intentar obtener tres fines primordiales:

1. Máxima calidad en los servicios ofrecidos; basándose para ello en las ventajas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
2. Máxima adaptación de los servicios a las necesidades particulares del cliente.
3. Máxima atención a las exigencias personales del cliente.

Estas tres *máximas* se convierten, por tanto, en los tres pilares fundamentales en los que basar la filosofía de la empresa, filosofía que se tratará de lograr y mantener a través del logro de los siguientes objetivos a corto, medio y largo plazo:

Objetivos planteados a corto plazo:

- Oferta exclusiva de estancias en hoteles de cualquier categoría
- Formación de una cartera inicial de servicios de 2.500 hoteles
- Concentración inicial en el mercado español
- Máxima calidad de servicio
- Equilibrio entre calidad y precio

Objetivos planteados a medio plazo:

- Promoción en red, a través de links y buscadores
- Incremento del número de clientes en red
- Ampliación de la oferta (estancias en hoteles rurales, paradores, hostales…)

diosestinta.blogspot.com

- Expansión hacia mercados internacionales
- Incremento de la cartera de hoteles

Objetivos planteados a largo plazo:

- Fidelización del cliente
- Ampliación total de la oferta (venta de billetes, alquiler de automóviles, paquetes turísticos…)

El servicio que ***Vi@jemos.com*** ofrecerá al mercado contará con los siguientes atributos más destacables:

- Gran variedad en cuanto a la categoría de los hoteles lo que conlleva variedad también en cuanto a las características del lugar de destino y de los servicios ofrecidos
- Eficiencia del servicio, gracias a la rapidez del canal de distribución utilizado (Internet)
- Precios competitivos
- Adecuación total a las necesidades del cliente en cuanto al tiempo y espacio empleado. El cliente puede realizar sus reservas desde cualquier lugar del mundo y en el momento que elija
- Eliminación de esperas y pérdidas de tiempo por parte del cliente
- Facilidades de pago

## Preguntas

Teniendo en cuenta los datos ofrecidos en el enunciado del caso y la información complementaria que consta en el CD:

1. Elabore un análisis DAFO de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Desarrolle de manera sintética un Plan de Marketing adecuado a la empresa, en el que se determinen las principales medidas o políticas de actuación en cuanto a las cuatro variables fundamentales de marketing (producto, precio, promoción y distribución).

## Bibliografía recomendada

AECE: «Estudio a 40 empresas del Sector Turístico en Internet». Septiembre de 2001. *http.//www.aece.org*.

Camisón Zornoza, C.: «La empresa turística: un análisis estratégico», en Pedreño (dir.) y Monfort (coord.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Civitas. Madrid, 1996.

Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., Rufín, R. y Reina, M.D.: *Marketing para Turismo*, 3ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid, 2004.

diosestinta.blogspot.com

Lizcano Álvarez, J.L., F. Casani y A. Justel: «Estrategia e Internet: el proceso estratégico en función del reto de la Nueva Economía». *XI Congreso AECA*. Madrid, septiembre de 2001.

Martín Rojo, I.: *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide. Madrid, 2004.

Porter, M.E.: «Strategy and the Internet». *Harvard Business Review*. Marzo de 2001. Págs. 63-78.

Rufín Moreno, R.: *Las empresas turísticas en la sociedad de la información*. Ed. CERA. Madrid, 2002.

Rufín Moreno, R. y Reina Paz, M.D.: *Introducción al Marketing Turístico*. Ed. CERA. Madrid, 2004.

Sellers Rubio, R. y A. Azorín Escolano: «El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, núm. 1 (2001), págs. 13-36.

Serra, A.: *Marketing Turístico*. Pirámide-ESIC. Madrid, 2002.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

# 2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING

## 2.1. LA INDUSTRIA DEL CINE[1]

Autores: Elisa Alén González y Andrés Mazaira Castro
*Universidad de Vigo*

### Presentación

Para las empresas es de vital importancia conocer y prever los cambios en el entorno para adaptar su estrategia de marketing. Así, en este caso se pretende analizar las distintas fuerzas del entorno que influyen en la industria del cine.

### Sugerencias

Para entender mejor la problemática del mercado del cine en España, se recomienda consultar la información disponible sobre el sector en las páginas web del Ministerio de Cultura (http://www.mcu.es/cine/index.jsp), de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (http://www.aimc.es) y de la Sociedad General de Autores y Editores (http://www.sgae.es).

### Caso práctico

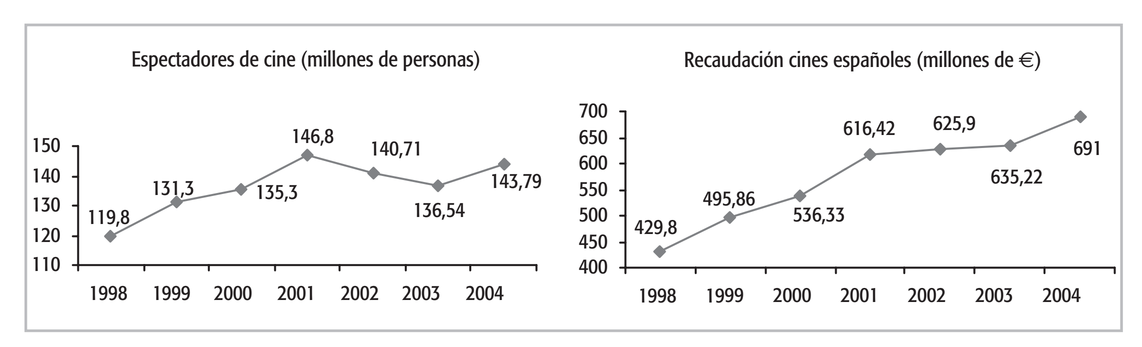
En España, el número de pantallas de cine no ha parado de crecer en los últimos cinco años (3.064 en 1998 frente a las 4.388 en 2004). A pesar de ello, las taquillas venden

[1] Fuentes: «El cine pierde 17 millones de espectadores en sólo dos años», en http://www.elmundo.es/elmundo/2004/01/15/cultura/1074178680.html; «Hombre de clase media o alta, de entre 25 y 34 años y con estudios superiores, perfil medio del espectador de cine», *IPMARK*, N.º 624, pág. 12, 1-15 julio 2004; Vernis, P. (2003): «Marketing de cine: Herramientas para un oficio arriesgado», *Investigación y Marketing*, N.º 81, págs. 18-22; «Cines», *Consumerismo*, N.º 105, págs. 24-25, disponible en http://www.facua.org/facuaocio; AIMC (2004): «Séptimo Censo de salas de cine», disponible en http://www.aimc.es/aimc.php?izq=estudios.swf&op=tres&pag_html=si&dch=06otrosestudios/63.html; «El cine espera la llegada de tiempos mejores», en *IPMARK*, N.º 629, págs. 32-35, 1-15 noviembre 2004.

diosestinta.blogspot.com

cada año menos entradas. Entre 2001 y 2003, han perdido aproximadamente 10 millones de espectadores, aunque se ha experimentado cierto repunte en 2004 (ver gráficos). Esta bajada se repite en otros países de nuestro entorno, como Alemania y Portugal. No es el caso de Italia y Reino Unido, que aumentan año a año. Sin embargo, en España el horizonte es muy poco prometedor: la población más envejecida y el auge de la televisión por pago y los *home cinema*, no invitan a salir de casa. Además, se culpa a los precios de las entradas ya que no han dejado de aumentar en los últimos cuatro años, muy por encima de la inflación, aunque España es el segundo país europeo más económico a nivel de entradas de cine, sólo por encima de Portugal (3,7 € de media). Una entrada de cine cuesta en nuestro país, una media de 4,62 €, aunque existen diferencias sustanciales –que pueden alcanzar el 97%– en función de la sala. Pero en cualquier caso estamos lejos de los 8 € por entrada en Noruega y Suecia, los 8,3 € en Islandia o los 9,4 € en Suiza.

Además, los cines ofrecen precios especiales en determinados días u horarios, los más habituales son: el día del espectador, la sesión de madrugada o golfa, sesión matinal o el día de la pareja (permite comprar dos entradas a un precio reducido); también existen normalmente precios reducidos para niños, estudiantes o jubilados. Por otro lado, los sábados, domingos y festivos suelen ser más caros.




Desde el punto de vista de la demanda, no hay diferencias sustanciales entre ambos sexos; la edad afecta negativamente; el nivel educativo influye positivamente; el estado civil también influye (+solteros y –casados); el efecto renta es positivo (el consumo del cine aumenta a medida que crecen los ingresos familiares y se asciende en la escala social). El consumo de televisión afecta negativamente y el consumo de vídeo es complementario (los que compran más películas van más al cine, los que alquilan vídeos van al cine con más frecuencia que los que nunca alquilan). La televisión y el vídeo no son sustitutivos para los más aficionados, pero sí para los que presentan poca frecuencia de asistencia.

El perfil medio del espectador de cine en España es un hombre de clase media o alta, de entre 25 y 34 años, y con estudios superiores, según se desprende de un estudio realizado por la agencia de medios Carat. Éste es un público preparado, formado y que además va al cine con mucha frecuencia. En cuanto al hábitat, el cine generalmente es un medio urbano. Esta investigación destaca también que los más jóvenes, entre 14 y 25 años, presentan diferencias con el resto de la población en cuanto a la forma de consumo del medio: prefieren las salas pequeñas, les gusta y valoran la emisión de publicidad y consideran la asistencia al cine como una ocasión para encontrarse con sus amigos. Además, es el segmento que más a menudo compra el CD de la banda sonora o el DVD de la propia película.

diosestinta.blogspot.com

En cuanto a los hábitos de asistencia al cine, España ocupa el cuarto puesto en la clasificación europea de frecuencia de asistencia al cien por habitante y año. En 2003, cada español adquirió 3,18 entradas, lo que sitúa a nuestro país sólo por detrás de Luxemburgo (3,23), Irlanda (4,46) e Islandia (5,65), según revela el Anuario SGAE 2004. Además, se constata que cada vez son más los espectadores que van al menos una vez al mes, siendo el promedio de asistencia al cine de 17 veces al año. A pesar de ello es curioso que del total de individuos, hay un 25% que no va nunca al cine y que un 39% no acude más de 6 veces al año. Sin embargo, el 50% de la gente joven (de 20 a 24 años) va al menos una vez al mes al cine y un 11% una vez a la semana. Diciembre y marzo son los meses que mayor asistencia registran, mientras que lo contrario sucede en mayo, junio y octubre.

Las salas de cine más frecuentadas por la audiencia son los multicines, que tuvieron un crecimiento en su asistencia del 3% en 2003. Estas multisalas nacen en la década de los 80 en EE.UU. para conseguir, mediante la modificación del aforo –en vez de una sala de 1.000 plazas con una pantalla, 4 salas con 250 plazas cada una–, un incremento de la rentabilidad. En España, un 55,9% de los locales, es decir, un total de 538, cuentan con más de una sala/pantalla. Además, durante este último año se produce un incremento del número de locales con siete o más salas/pantallas, que ha pasado de 32,1% en mayo de 1998, al 61,6% en 2004. Simultáneamente, la media de butacas por sala/pantalla ha disminuido de 260 a 252 en el último año y la media de salas por local ha aumentado, lo que supone una tendencia hacia cines con más pantallas pero con salas más pequeñas (ver datos en tabla 1).

El fenómeno de los multicines beneficia al espectador, al permitirle elegir con mayor libertad dentro de una oferta más amplia y también a buena parte del sector, ya que permite tener un mayor número de salas para estrenar las películas. A raíz de su prolifera-

**Tabla 1: Evolución de algunos indicadores**

| | Mayo 1998 | Enero 1999 | Marzo 2000 | Enero 2001 | Marzo 2002 | Marzo 2003 | Abril 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **LOCALES** | 794 | 952 | 1.007 | 1.018 | 968 | 974 | 963 |
| **Convencional** | 721 | 840 | 855 | 882 | 848 | 852 | 831 |
| **Verano** | 73 | 112 | 152 | 136 | 120 | 122 | 132 |
| **PANTALLAS** | 2.197 | 2.691 | 3.000 | 3.241 | 3.488 | 3.769 | 4.029 |
| **Convencional** | 2.116 | 2.564 | 2.829 | 3.082 | 3.347 | 3.624 | 3.877 |
| **Verano** | 81 | 127 | 171 | 159 | 141 | 145 | 152 |
| **AFORO** | 738.739 | 835.593 | 894.422 | 912.653 | 918.446 | 955.969 | 998.890 |
| **Convencional** | 676.554 | 754.596 | 787.311 | 812.987 | 842.159 | 875.845 | 906.875 |
| **Verano** | 62.185 | 80.997 | 107.111 | 99.666 | 76.287 | 80.124 | 92.015 |
| **PROMEDIOS** | | | | | | | |
| **Pantallas por Local** | 2,8 | 2,8 | 3,0 | 3,2 | 3,6 | 3,9 | 4,2 |
| **Butacas por Local** | 930 | 943 | 946 | 963 | 1.024 | 1.072 | 1.105 |
| **Butacas por Pantalla** | 336 | 320 | 305 | 289 | 270 | 260 | 252 |

Fuente: AIMC (2004)

diosestinta.blogspot.com

ción, la compra por impulso, y por tanto el traslado de la decisión y elección de la compra al último momento, está ganando protagonismo. La audiencia suele asistir comprando las entradas en la misma taquilla del cine, aunque cada vez más va ganando terreno la adquisición de los billetes con antelación (25%).

## Preguntas

1. ¿Qué factores del macroentorno influyen en el mercado del cine en España? ¿Cuáles podrían crear oportunidades en el futuro?
2. ¿Qué factores del microentorno están afectando al mercado del cine en España?
3. ¿Qué estrategias están adoptando las empresas o podrían adoptar de cara a incrementar su volumen de negocio?
4. Desde un enfoque de marketing relacional, ¿cuánto le supondría a un cine la pérdida de un cliente varón de 25 años? Justifique la respuesta.

## Bibliografía recomendada

Redondo Bellón, I. (2000): *Marketing en el cine*. Ed. Pirámide, ESIC: Madrid.

# 2.2. MOTOR, UN CAMBIO HACIA EL FUTURO

Autores: Mª Jesús López Miguens y Lorenzo Rodríguez Comesaña
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En este caso práctico se muestran los distintos factores del entorno que afectan en mayor o menor medida a las actividades de marketing de una empresa, especialmente las fuerzas del entorno político-legal, físico-natural y demográfico.

## Sugerencias

Para la resolución del caso se recomienda la consulta del Reglamento (CE) nº 1400/2002 sobre distribución y posventa de automóviles, la Ley 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (LPDP), Ley 3/2004 de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, Ley 10/1998 de Residuos, Ley 11/1997 de Envases y Residuos de Envases.

diosestinta.blogspot.com

Las páginas web de la Agencia de Protección de Datos de Carácter Personal (APDP), Confederación Española de Talleres de Reparación de Automóviles y Afines (CETRAA), Federación Gallega de Talleres (FEGAT), www.ine.es, www.ige.xunta.es, Estudios sociológicos de La Caixa, así como las páginas web de las empresas fabricantes de vehículos automóviles (Citroën, Renault, Opel, Seat, VW,…), entre otras.

## Caso práctico

MOTOR, S.L, es un concesionario oficial de una importante marca dedicado a la reparación y comercialización de vehículos nuevos y de ocasión. Fundado en 1975, en una pequeña ciudad costera, atraviesa en la actualidad una crítica situación. Marcos y Julia, los hijos gemelos de Senén, el dueño, acaban de terminar sus estudios y se han incorporado recientemente a la empresa para emprender el relevo familiar. Senén no acierta a comprender los numerosos cambios que se han producido en el entorno y la competencia en los últimos años, lo que le impide fijar un rumbo para su pequeño negocio.

En el concesionario hay tres grandes unidades de negocio: la venta de coches, la venta de recambios y el taller (mecánico y de chapa y pintura). Durante años, la venta de coches aseguraba trabajo al taller. La menor fiabilidad mecánica de los modelos se traducía en operaciones de mantenimiento muy frecuentes en los vehículos (cada 5.000 Km) y en muchas averías inesperadas que los usuarios sufrían con resignación. Como MOTOR contaba con mecánicos con una buena cualificación, logró darse a conocer, pese al menor equipamiento de su taller mecánico frente al de sus competidores. La empresa ha contado desde siempre con una masa de clientes fieles, conseguidos a través de la transferencia de valores corporativos basados en la confianza, tranquilidad, profesionalidad en los servicios prestados y seguridad que han ayudado a mantener la cuota de mercado de antaño. No obstante, estos clientes han envejecido y su nivel de ingresos se ha visto reducido. Además, en el seno de la organización se detecta un problema adicional. Como consecuencia del grado de confianza prestado a algunos clientes, las facturas impagadas se acumulan, derivando en problemas económicos para el sostenimiento del ciclo de explotación de la propia empresa. Esto provoca tensiones internas en el seno de la organización por falta de acuerdo en la forma de acatar este problema. Este mismo año se han conseguido nuevos clientes de importancia, así, han firmado acuerdos de suministro de vehículos oficiales y su mantenimiento a entidades locales de carácter público que se han comprometido a la adquisición de toda su flota municipal.

En la actualidad, hay una gran competencia en la venta de coches. La proliferación de marcas y de concesionarios de coches de importación y segunda mano comienza a preocupar. Los coches tienen períodos de mantenimiento mucho más amplios, son más fiables, pero también más complejos. En el taller mecánico son necesarios equipos cada vez más costosos para el análisis y arreglo de los coches y los costes de mano de obra no dejan de crecer. Esto explica que las averías mecánicas, cuando suceden, alcanzan importes elevados y acaban solucionándose más con la sustitución de piezas, que con su reparación. En esta acción, una buena parte del valor se va fuera del taller, hacia el fabricante de la pieza. En el taller de chapa y pintura las instalaciones siempre se llevaron una parte importante del presupuesto (elevadores, hornos, etc.), pero en la actualidad son mucho más preocupantes los costes de personal. Los peritajes de las compañías de seguros son muy ajustados y un mínimo error puede llevar a perder dinero en la reparación.

diosestinta.blogspot.com

Además, en el área de influencia de MOTOR se espera la inminente localización de una gran superficie que incorpora la distribución de vehículos de distintas marcas, aunque no del servicio posventa. El nuevo distribuidor preocupa especialmente, ya que constreñirá aún más el mercado. La distribución de coches en centros comerciales es posible por la entrada en vigor en octubre de 2002 del Reglamento comunitario 1400/2002, que incluye nuevas normas de la competencia aplicables a la distribución y los servicios posventa en el sector del automóvil. Esta legislación otorga plena libertad a los fabricantes para decidir si autorizan o no el suministro de sus modelos y marcas a hipermercados, grandes áreas comerciales y demás intermediarios independientes. Además, suavizó las condiciones para la implantación de un sistema multimarca exigiendo, para la venta en las mismas instalaciones y bajo la misma razón social coches nuevos de varias marcas, diferenciar las zonas de venta respetando la imagen que pretende transmitir cada fabricante por separado, aspecto que favorece nuevamente a las grandes superficies. En lo que a servicio posventa, reparación y mantenimiento se refiere, éstos han sido desvinculados de la venta. De este modo el intermediario no tiene la obligación de vender y ofrecer servicios posventa, sino que puede subcontratar con un taller de la red oficial y especializarse en las labores propias de la comercialización.

La orientación que ha seguido la empresa ha variado con el tiempo. Históricamente las actividades de marketing se ciñeron a la comunicación, canalizando todos sus esfuerzos a la inserción de cuñas publicitarias en radios de ámbito local, patrocinio de eventos deportivos organizados en la zona, regalos corporativos en Navidad y el envío de tarjetas de felicitación de cumpleaños. Desde que Marcos y Julia se incorporaron al negocio familiar, y con el fin de adaptarse a las circunstancias ambientales, se propusieron adoptar una orientación al mercado, tomando como eje central de todas sus decisiones al consumidor. Un consumidor que no había sido estudiado hasta entonces y que se habían propuesto descubrir. Suponían que en la propia empresa se generaba información que podría serles útil para iniciar esta investigación y de la que podrían disponer con relativa facilidad. El departamento de contabilidad y el de ventas fundamentalmente, así como el resto de personal registran a diario datos acerca de la frecuencia de compra, gasto medio por cliente, momento de la compra, medio de pago utilizado, nivel de ingresos, así como aquellos datos personales considerados básicos (edad, dirección, teléfono, sexo, etc.). De este primer análisis concluyen que en torno al 75% de sus clientes son varones, de unos 45-65 años, residentes en la ciudad o sus proximidades, con posibilidades económicas de nivel medio.

Sin embargo los fuertes cambios socioculturales acaecidos en la última década con relación al comportamiento de compra y sus hábitos de consumo, enfocados a la búsqueda de comodidad por parte de los clientes, la importancia cada vez mayor de actividades relacionadas con el ocio, así como los avances tecnológicos, la generalización del acceso a Internet y la mejora formativa, advierte de unos consumidores cada vez más informados y exigentes. Este aspecto obliga a considerar la segmentación de este mercado atendiendo a criterios socioculturales, y no en base a edades, por ello pensaron que la información recogida en fuentes internas, no era suficiente y decidieron elaborar una base de datos. Pretendían así desarrollar perfiles de clientes que les permitiesen adaptarse mejor a sus necesidades, gustos y preferencias, vender productos y servicios adicionales, dirigir con mayor efectividad los mensajes en las campañas de comunicación futuras, realizar ofertas especiales enfocadas al cliente, promociones en combinación con otras empresas, etc. e

diosestinta.blogspot.com

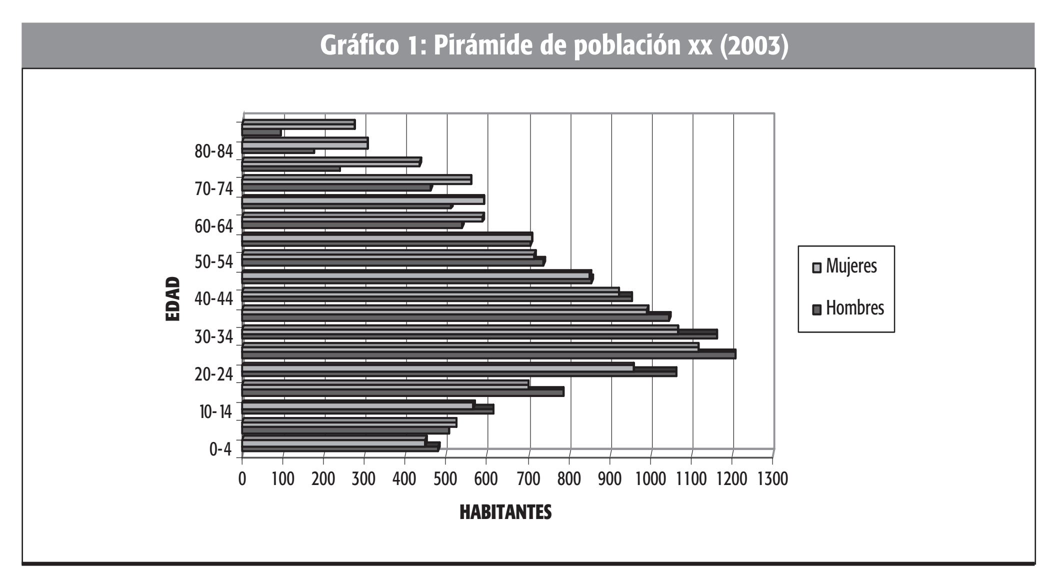
incluso estudiar la posible ampliación de su *target* a un público más joven o femenino, pero no sabían muy bien cómo hacerlo. Se trataba, en definitiva de conocer quiénes son y cómo se comportan sus clientes y quiénes son aquellos que no compran y por qué no lo hacen. Sin embargo, habían escuchado hablar de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal, en vigor desde 1999, y desconocían en qué medida les podía afectar. Además temían que este beneficio derivado de la máxima adaptación a los gustos que querían ofrecer al cliente, pudiera ser interpretado como una invasión de su intimidad.

En el sector son también elementos de preocupación aquellos que atañen a los recursos naturales. El constante incremento en el coste del petróleo ha repercutido en una mayor preocupación por el consumo de los vehículos, y disparado las ventas de aquéllos equipados con motores diésel. La preocupación medioambiental se incrementa en la medida en que se desarrollan normas que obligan al depósito de los coches viejos y sus piezas en lugares adecuados, o las inspecciones realizadas sobre el tratamiento de los aceites de los motores, baterías y de los disolventes y residuos de los talleres de chapa y pintura.

Otro cambio del ambiente externo hace referencia a la escasez de recursos naturales tales como el petróleo, el incesante incremento de su coste y la excesiva contaminación, que han repercutido en una mayor concienciación medioambiental por parte de los consumidores, que proclaman su derecho a un mundo más limpio y en la aparición de numerosas leyes, reglamentos, directivas, decretos a nivel europeo, nacional y de Comunidad Autónoma relativas a la generación de residuos y su tratamiento.

En relación con el entorno demográfico de MOTOR señalar que está ubicada en una pequeña localidad de 25.000 habitantes, inmersa en una zona de influencia directa de 55.000 habitantes. Presentó una evolución demográfica positiva en los últimos 4 años que supuso una variación en su población del 4,46%, muy superior al 0,76% del conjunto de la Comunidad Autónoma. La pirámide de población de 2003 (gráfico 1) acentúa la existencia de una importante concentración de habitantes en los tramos de edad centrales.

**Gráfico 1: Pirámide de población xx (2003)**




Fuente: IGE, 2003

diosestinta.blogspot.com

En la última década xx encabeza la lista de localidades de Galicia con mayor natalidad, y se prevé que esa tendencia continúe en los próximos años.

En la tabla 1 se destaca la importancia del sector servicios para el conjunto de la economía de xx, ocupando a la mitad de la población activa, que se distribuye en más de 900 empresas registradas en 2002 (tabla 2). El turismo es un punto fuerte para la zona. Tal es su importancia que en época estival su población se duplica, aumentando esta cifra considerablemente cada año. El nivel académico y formativo de la población descrito en la tabla 3 aporta indicios de las deficiencias educativas en la zona.

**Tabla 1: Ocupación de la población activa en xx (2003)**

| | Hombres | Mujeres | Totales |
|---|---|---|---|
| Agricultura | 63 | 167 | 230 |
| Pesca | 1.769 | 156 | 1.925 |
| Industria | 1.168 | 583 | 1.751 |
| Construcción | 1.001 | 75 | 1.076 |
| Servicios | 2.048 | 2.824 | 4.872 |
| Total | 6.049 | 3.805 | 9.854 |

Fuente: IGE, 2001

**Tabla 2: El sector servicios por ramas de actividad, xx (2002)**

| | |
|---|---|
| Comercio y reparaciones | 443 |
| Hostelería | 176 |
| Transportes y comunicaciones | 47 |
| Intermediación financiera, act. inmobiliaria y alquiler de servicios a empresas | 151 |
| Educación | 16 |
| Actividades sanitarias, veterinarias y servicios sociales | 30 |
| Otros servicios | 73 |
| Total | 936 |

Fuente: IGE, 2002

En relación con el entorno económico que afecta a las actividades de MOTOR, es recomendable acudir al análisis de variables macroeconómicas determinantes del poder adquisitivo tales como nivel de renta, tasa de paro (tabla 4), inflación y evolución de los tipos de interés.

**Tabla 3: Formación académica, xx (2001)**

| Estudios | Total |
|---|---|
| No sabe leer o escribir | 560 |
| Menos de 5 años de escolarización | 2.849 |
| Sin completar Bachillerato elemental, ESO o EGB | 5.530 |
| Bachillerato elemental, ESO o EGB completo | 5.557 |
| Bachillerato superior, BUP, LOGSE, COU y PREU | 1.911 |
| FPI, Grado medio, Oficialía industrial | 924 |
| FPII, Grado superior, Maestría industrial | 1.439 |
| Diplomatura, Arquitectura, Ingeniería técnica | 913 |
| Licenciatura, Arquitectura, Ingeniería superior | 682 |
| Doctorado | 7 |
| Total | 20.372 |

Fuente: INE, 2001

diosestinta.blogspot.com

**Tabla 4: Evolución tasa de paro, xx (2003)**

| xx | Paro registrado | Menores de 25 años | | | Resto de edades | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres |
| 1998 | 1.324 | 276 | 112 | 164 | 1.048 | 434 | 614 |
| 1999 | 1.272 | 252 | 95 | 157 | 1.020 | 381 | 639 |
| 2000 | 1.284 | 225 | 91 | 134 | 1.059 | 399 | 660 |
| 2001 | 1.245 | 190 | 76 | 114 | 1.055 | 374 | 681 |
| 2002 | 1.585 | 375 | 141 | 234 | 1.210 | 416 | 794 |
| 2003 | 1.512 | 279 | 113 | 166 | 1.233 | 416 | 817 |

Fuente: Oficina de empleo

## Preguntas

1. Identifique las fuerzas del entorno que ejercen mayor influencia en la actividad de la empresa (DAFO).
2. Explique cómo influyen estos cambios en el entorno en las decisiones de marketing.
3. Analice cuál debe ser la reacción de la empresa frente a su entorno.
4. Evalúe la orientación al marketing seguida por MOTOR.
5. Señale el público objetivo al que debería dirigirse. ¿Es compatible la elección de un mercado formado por jóvenes y mayores? Justifique tu respuesta.
6. ¿Qué residuos se generan en la empresa considerados como peligrosos? ¿Qué obligación tiene ésta respecto a los mismos? ¿Qué otras prácticas de protección al medioambiente podrían desarrollar, por ejemplo, en la oficina?
7. ¿De qué forma pueden conseguir datos de sus clientes actuales? ¿Y de los potenciales? ¿Existe algún límite sobre lo que una empresa puede conocer sobre una persona particular?
8. ¿Qué porcentaje de empresas actuarían en base a normas éticas no escritas si éstas afectasen a su ventaja competitiva y beneficios?

diosestinta.blogspot.com

# 2.3. BERSHKA Y LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Autores: José Antonio Fraiz Brea y Andrés Mazaira Castro
*Universidad de Vigo*

## Presentación

La cadena Bershka, consciente de que los estudiantes universitarios suponen una proyección para la ropa informal, desenfadada y atrevida, quiere conocer: las actitudes y aceptación global de sus prendas y complementos, la valoración de los atributos de sus productos y los servicios ofrecidos, el porcentaje de estudiantes universitarios clientes, su frecuencia de compra, y su asociación con el grupo Inditex u otras marcas del Grupo.

## Sugerencias

Como apoyo para la resolución del caso, se recomienda consultar las páginas web: www.inditex.com; www.bershka.es. A través de la información contenida en ellas se podrá adquirir un conocimiento del grupo Inditex, y de la cadena Bershka.

## Caso práctico

Bershka se creó en abril de 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda, dirigida al público más joven. Es la última cadena nacida dentro del grupo Inditex. En pocos años se ha convertido en una de las referencias de su sector, contando al cierre del último ejercicio con 303 tiendas en  países como Portugal, Grecia, Italia, Francia, Bélgica, Holanda, Chipre...

Las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle. Se pueden ver vídeos, escuchar CD o leer revistas, en una tienda donde la experiencia de ir de compras se convierte en una inmersión sociocultural de los más jóvenes en el nuevo siglo.

La marcada tendencia de su ropa y una imagen de tienda concebida a la medida de sus clientes permiten a Bershka ser un foco de interés para las jóvenes de entre 13 y 23 años. De ahí que la población universitaria esté entre los objetivos de la Cadena.

Sus servicios centrales se encuentran desde 1999 en Tordera (Barcelona). Allí se diseñan todas las prendas y desde allí se controla el proceso de fabricación, con objeto de asegurar la calidad y el buen estado de las prendas hasta que se reciben en la tienda.

Como todos los proyectos del Grupo, Bershka tiene un marcado enfoque internacional desde su nacimiento. A pesar de sus grandes perspectivas de crecimiento en España, ya ha comenzado a dar pasos en el extranjero, de modo que el 20% de sus ventas se realiza ya en mercados internacionales.

El éxito de la firma se puede atribuir al buen funcionamiento y coordinación de los múltiples departamentos en los que está dividida la misma. La mayoría de ellos están ubica-

diosestinta.blogspot.com

dos en la central de Tordera y son comunes para todas las tiendas Bershka de España. Otros más específicos se encuentran en función de la zona a la que pertenezca. Así, en la zona que abarca Galicia, Asturias y parte de Castilla y León, la central se encuentra en A Coruña.

Los departamentos de Producto, Servicios Generales, Logística, Personal pertenecen a la central de Tordera y sus funciones son diversas:

*PRODUCTO:* Es el departamento más importante. Se encarga de diseñar las prendas, comprar las telas, crear las colecciones... así como todos los movimientos de éstas de tienda a almacén, de almacén a tienda y movimientos entre tiendas.

*PERSONAL:* Lleva el control de los empleados, de los días que abren o cierran las tiendas...

*SERVICIOS GENERALES:* se encarga de todo lo necesario en las tiendas como material de caja, iluminación, aire acondicionado… al igual que de las averías que éstos producen.

*LOGÍSTICA:* Sus funciones se centran en el transporte de las prendas, así como la colocación del sistema antirrobo en los productos.

El proceso de fabricación y comercialización es el siguiente:

1. Se diseñan las prendas y se eligen las telas en la Central (Tordera).
2. Se fabrican las prendas en distintos países del mundo (Venezuela, México,…).
3. Se importan las prendas hasta Tordera donde se clasifican por colecciones y se distribuyen a las tiendas Bershka de España y resto de Europa. Esta distribución no es uniforme, es decir, no a todas las tiendas se reparte lo mismo y el mismo número de prendas. Está en función del estocaje del almacén, del nivel de ventas de cada tienda y además de una pequeña especialización que se incorpora por zonas dentro del país. Por ejemplo, en el norte se vende más ropa de abrigo que en el sur por tener unas temperaturas más bajas. Por tanto recibirán más ropa de abrigo. O tiene mayor éxito la ropa más atrevida y llamativa en Marbella que en Ourense. La especialización fuera de España, es mucho más pronunciada llegando a ser casi un estilo diferente al que conocemos. Así en países como la India, las prendas son más acordes a su cultura y religión, incluso en el material con el que fabrican las mismas. Pero no hace falta salir de Europa para descubrir esta especialización: es difícil encontrar el mismo pantalón en BSK Londres que en BSK Ourense, aunque la base de la colección sea la misma. A pesar de todo ello **el estilo Bershka** es inherente a todas ellas.

La idea no nace en un lugar y momento determinado. Es el resultado de interminables viajes, visitas a pasarelas internacionales, estudios de mercado, tendencias... lo que constituyen la base de lo que serán las colecciones futuras de Bershka.

A partir de ahí reuniones con proveedores, contratos para fabricar prendas a mejor precio... y un sinfín de acciones que suponen el motor de arranque gracias al que millones de jóvenes podrán disfrutar y comprar las prendas de Bershka meses después.

Las tiendas están acondicionadas para que la compra sea fácil y divertida. Está separada en dos zonas: una más deportiva e informal y otra más formal. Es necesario hacer

diosestinta.blogspot.com

otra especialización, y es que temporada tras temporada hay algo que no cambia que son los *básicos de Bershka*. Se trata de prendas básicas, camisetas y pantalones, que son de uso frecuente, y que se pueden encontrar en todos los colores.

Bershka alarga un poco más la línea de producto ofreciendo algo más que la ropa. Y es que además en las tiendas se puede encontrar un amplio surtido de ropa interior, calzado de hombre y de mujer, complementos (bolsos, bisutería, cinturones…) e incluso la música que suena en el establecimiento.

Un factor importante a tener en cuenta y gracias al cual se debe el gran éxito, no sólo de Bershka, sino de todo Inditex, es la variabilidad de su producto. Es decir, las prendas se ofrecen por un período de tiempo corto, sustituyéndose por otras continuamente y siempre dentro de la misma temporada. Por eso se dice que Bershka está **siempre innovando.**

Otras facilidades que se ofrecen son:

- **Devoluciones:** posibilidad de devolver la prenda en el espacio de un mes si no se ha quedado satisfecha con la compra.
- **Tarjeta Affinity:** tarjeta de crédito exclusiva de Inditex que ofrece la posibilidad del pago aplazado, o pago a plazos.
- **Arreglos:** posibilidad de arreglar la prenda a su gusto.
- **Encargos/reservas:** se puede reservar la prenda en el plazo de dos días o encargar si no está en tienda...

## Preguntas

1. ¿Qué fuentes de datos serían útiles para la investigación exploratoria?
2. Si se utilizara la técnica de reunión de grupo, ¿por qué tipo de personas debería estar formada para obtener unos mejores datos y cuál sería la estructura de guión más adecuada para dirigir la reunión?
3. ¿Qué técnica de observación se podría utilizar para conseguir alcanzar objetivos de conocimiento de mercado?
4. Para determinar la población objetivo, a efectos de poder calcular el tamaño de la muestra, ¿a qué fuente o fuentes se podría recurrir?
5. Para el diseño del cuestionario, ¿qué variables de identificación se deberían incluir?

diosestinta.blogspot.com

# 2.4. CONSUMO Y CONOCIMIENTO DE LAS BEBIDAS ENERGÉTICAS POR PARTE DE LOS JÓVENES ESPAÑOLES

Autor: José Antonio Fraiz Brea
*Universidad de Vigo*

## Presentación

Las bebidas energéticas se han vuelto muy populares entre los jóvenes. Pero, ¿saben los jóvenes los efectos de las mismas cuando son consumidas en exceso, o mezcladas con alcohol? El propósito de este caso, es plantear una investigación que permita conocer el grado de información y el comportamiento de consumo de estas bebidas.

## Sugerencias

Para la resolución del caso, se recomienda consultar la normativa respecto a estas bebidas, así como tener en cuenta los componentes del producto y sus efectos particulares en el cuerpo y en el cerebro.

## Caso práctico

Las bebidas energéticas son sustancias cuya característica principal es su alto contenido energético, ya que contienen taurina, cafeína, vitaminas B2, B6, C y minerales entre otros. Son conocidas como «smart drinks» o «bebidas inteligentes», y nacieron hace más de diez años, a raíz de las investigaciones de los científicos Duck Pearson y Sandy Show (pioneros en retrasar el envejecimiento a través de sustancias químicas).

El pionero en la comercialización de estas bebidas fue un austriaco llamado Dietrich Mateschitz, quien lanzó la marca «Red Bull» al mercado, siendo actualmente su cuota de mercado del 49%. Otras marcas que se consumen son: Pitt Bull, Boost, Blue Shoot, etc.

Estas bebidas reciben tratamientos muy dispares según el país del que hablemos, así en México las bebidas energéticas se han convertido en un fenómeno conocido como «energético». Pueden ser adquiridas en cualquier supermercado o tienda de conveniencia, mientras que en algunos países las han catalogado como fármacos o incluso las han prohibido, como en el caso de Francia.

Cabe aclarar, que las bebidas energéticas son distintas a las bebidas isotónicas, como «Gatorade» o «Enerplex», y generalmente son mucho más caras que éstas.

Actualmente, las bebidas energéticas han incrementado sus índices de venta y no sólo eso, sino que se ha vuelto popular el hábito de combinarlas con alcohol, ya que aparentemente permiten una mayor ingesta de bebidas embriagantes, enmascarando sus efectos.

diosestinta.blogspot.com

Las bebidas energéticas son consumidas de manera frecuente, sin embargo, no son tan benignas como muchos adolescentes creen, ya que pueden causar diferentes alteraciones al organismo, sobre todo si son combinadas con alcohol.

## Preguntas

1. Enumere las fuentes a consultar, para un buen análisis exploratorio.
2. Plantee la pregunta que podría establecer las diferentes percepciones de las características de distintas marcas de bebidas energéticas, a través de una escala de diferencial semántico.
3. ¿Qué pregunta se debería formular, en un cuestionario, para conocer el tipo de establecimiento en el que se compra este tipo de bebidas?
4. Establezca dos hipótesis relevantes, derivadas del caso.
5. ¿Qué variables relacionaría para poder utilizar el análisis de regresión múltiple?

# 2.5. ADOLFO DOMÍNGUEZ. LA ARRUGA ES BELLA

Autor: José Antonio Fraiz Brea
*Universidad de Vigo*

## Presentación

La marca gallega «Adolfo Domínguez» (AD) es una marca relevante en el mundo de la moda. En este caso, se trata de determinar el perfil del consumidor, la percepción de sus productos y la imagen global de los establecimientos.

## Sugerencias

Para un mayor conocimiento de la empresa se recomienda visitar su página web: http://www.adolfo-dominguez.com.

## Caso práctico

Los orígenes del Grupo Adolfo Domínguez se remontan a la sastrería que Adolfo Domínguez, padre, establece en Ourense en los años sesenta. En 1973, se inicia la actividad comercial con la apertura de una primera tienda en Ourense. En 1976, constituye junto a sus hijos una sociedad familiar denominada Adolfo Domínguez e Hijos, S.L., dedicada en sus inicios a la confección de trajes. Con el conocimiento de las tendencias y técnicas de los mercados internacionales, Adolfo Domínguez introduce en 1979 nuevas líneas de

diosestinta.blogspot.com

productos y lanza una impactante campaña publicitaria basada en el eslogan «La arruga es bella»; situándose al frente de la renovación del sector en España al impulsar una tendencia pret-â-porter urbana en el segmento medio-alto de la moda.

En 1982 se abrieron las primeras tiendas en Madrid y Barcelona, y en 1985 el diseñador Adolfo Domínguez presenta su primera colección femenina, en la pasarela de París. A partir de este momento acomete su expansión internacional, en Centroeuropa, Japón y el Sudeste Asiático.

Tras el lanzamiento en 1986 de la línea Adolfo Domínguez Básico y el comienzo de la comercialización de perfumes a través de un acuerdo de licencia con la sociedad Myrurgia, Adolfo Domínguez abandona en 1991 el sistema tradicional del sector –colecciones estáticas y distribución a través de intermediarios–, enfocando su negocio a la gestión integrada y global. Esta gestión abarca el diseño, la producción y la distribución a través de una extensa red de tiendas propias y franquicias, todas ellas conectadas a un avanzado sistema informático.

Alcanzada una masa crítica significativa, se decide en el año 1997 la salida a Bolsa de Adolfo Domínguez. Las líneas de producto que comercializa son:

- Línea U
- Línea AD hombre
- Línea AD mujer
- Cosmética
- Complementos
- Línea hogar

Desde que Adolfo Domínguez revolucionara el mundo de la moda, su estilo innovador ha ido siempre por delante, ha traspasado nuestras fronteras y ha marcado un antes y un después. Su concepto renovador ha sabido aunar la coherencia en la línea de diseño con la evolución del gusto en el vestir y las posibilidades tecnológicas más punteras que, en materia de tejidos, se han venido produciendo desde entonces.

Sus productos, comercializados en dos temporadas, se caracterizan por el uso de materiales de primera calidad y una esmerada confección. Adolfo Domínguez ha sabido combinar diseño, producción y venta.

## Preguntas

1. ¿Qué métodos de investigación comercial permitirían determinar el perfil del cliente de la marca Adolfo Domínguez?
2. ¿Con qué escala de medida se podrían medir los atributos de las prendas AD?
3. ¿Qué se podría analizar con el método de la pseudocompra o comprador misterioso?
4. ¿Cómo se podrían determinar las variables que determinan la imagen de los establecimientos AD?

diosestinta.blogspot.com

# 2.6. IGNACIO DE LAS CUEVAS, S.A.

Autor: José Antonio Fraiz Brea
*Universidad de Vigo*

## Presentación

Los productos de alimentación gallegos gozan de una gran aceptación y consideración por los propios gallegos, y por las personas que visitan Galicia y tienen estancias temporales. La empresa del caso que nos ocupa, plantea crear una plataforma de distribución de productos gallegos, que haga llegar estos productos de la manera más adecuada y económica a las zonas de España, que cree que pueden servir de prueba para una progresiva cobertura del mercado español.

## Sugerencias

La visita de páginas web del grupo Cuevas, como por ejemplo: http://www.marronglace.com; permite tener una visión de la dimensión del grupo y de las actividades que realiza.

## Caso práctico

Los inicios de esta empresa se remontan al año 1884, cuando Francisco de las Cuevas llegó a Ourense. Era un carretero, un hombre de la meseta, que transportaba las mercancías desde la costa de Galicia hacia las zonas de interior. Su empresa Cuevas alimentación (ahora Ignacio de las Cuevas, S.A.) prosperó y su volumen de negocio aumentó.

El grupo Cuevas nació en 1950. Otra generación de la familia De las Cuevas creó una sociedad denominada Cuevas y Cia. cuya actividad es fabricar Marrón Glacés de alta calidad. En 1990, la actividad del Grupo se diversifica al comprar la concesión de coches Ford en Ourense: Tomovil, S.A.; y en 1995 aumenta el Grupo al crear Frunatur, S.A., una empresa especializada en el comercio de frutas y verduras, al por mayor.

Ahora, es la cuarta generación de la familia De las Cuevas quien dirige la sociedad. Sigue siendo una empresa familiar, ya que los accionistas y miembros del Consejo de Administración son la familia, pero la gestión es profesional.

El Grupo factura más de 48 millones de euros, emplea a más de 200 trabajadores (cifra que se incrementa de forma considerable en el período de la cosecha de castañas) y su crecimiento parece seguro.

La empresa Ignacio de las Cuevas, S.A. está ubicada en Ourense, y se dedica a la distribución mayorista de productos de alimentación. Su volumen de negocio supera los 30 millones de euros. Dicha empresa forma parte del grupo Cuevas. Además de vender

diosestinta.blogspot.com

sus mercancías al por mayor, tiene más de 200 tiendas de alimentación franquiciadas y 10 cash and carry. También comercializa su propia marca: Centra.

Dicha empresa pretende constituir una nueva unidad de negocio. Se trataría de distribuir productos gallegos de alta calidad a través de tiendas de alimentación propiedad de terceros, como mejor método para lograr:

- Mayor accesibilidad de los productos gallegos al consumidor final.
- Asegurar la calidad y la frescura de los productos en su proceso de comercialización.
- Grandes volúmenes de facturación.
- Ahorros en la globalidad de la cadena de suministro, logrando economías de escala en la logística integrada desde Galicia.
- Crecimiento importante de ventas.

### Preguntas

1. ¿Cómo se podrían determinar los productos que formarían parte de la plataforma de servicios de alimentación?
2. ¿A qué fuentes de datos se puede recurrir, y cuáles son los factores principales, para seleccionar las ciudades en las que comenzar el proceso?
3. ¿Qué técnicas cualitativas se pueden emplear y de qué personas se extraerán los datos?
4. En el caso de que se utilice la reunión de grupo, ¿qué diseño de guión sería el más idóneo al objeto de conseguir información relevante?
5. ¿Qué técnicas cuantitativas se pueden utilizar para extraer los datos?

## 2.7. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DE UNA ESCUELA INFANTIL, Y DIMENSIÓN DE LA MISMA

Autor: José Antonio Fraiz Brea
*Universidad de Vigo*

### Presentación

En los polígonos industriales trabajan miles de personas, una parte significativa de las mismas demandan servicios de educación infantil, de primer ciclo (0-3 años) y segundo ciclo (4-6 años). Algunas asociaciones de polígonos, ante esta necesidad, presentan documentos que justifican una inversión pública en este tipo de servicios. Es el caso que nos ocupa.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

El Parque Tecnológico de Galicia, ubicado en Ourense, recurre a la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo del Campus Universitario de Ourense para la elaboración de un informe que determine la viabilidad de la construcción de una Escuela Infantil que dé servicio a las necesidades familiares de los trabajadores de las empresas ubicadas principalmente en:

– *Polígono Industrial de San Cibrao das Viñas*

– *Polígono Comercial Barreiros*

– *Parque Tecnológico de Galicia*

El principal objetivo es, por tanto, conocer la necesidad real de la construcción de una Escuela Infantil que dé servicio a los trabajadores de las empresas de la zona. Otros objetivos vinculados con el principal son: su dimensión, sus servicios específicos y sus horarios.

## Preguntas

1. Plantee del proceso de determinación de la población objetivo.
2. Diseñe una ficha técnica de investigación.
3. ¿Qué proceso de muestreo sería el más adecuado?
4. Elabore un cuestionario, en el que se reúnan las variables relevantes para el cumplimiento de los objetivos del estudio.
5. ¿Qué dimensión debería tener la Escuela Infantil? Haga una previsión de la demanda.

diosestinta.blogspot.com

# 3 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE CONSUMIDORES

## 3.1. JOYERÍAS GEMARA

Autores: Lorenzo Rodríguez Comesaña y Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

### Presentación

En el presente caso se expone la problemática del sector de la joyería y se evalúa el comportamiento de compra de joyas.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de la Asociación de Joyeros de Córdoba, de la Asociación Española de Joyería y de la revista *Contrastes*.

### Caso práctico

Las joyerías Gemara son una pequeña cadena de tres establecimientos abiertos al público en la ciudad de Barcelona. Cada uno de los tres locales tiene más de 80 m$^2$, casi el doble del tamaño medio en el sector y se ubican en tres zonas comerciales importantes dentro de la ciudad. Son comercios que ponen a disposición del público una amplia gama de artículos, elaborados fundamentalmente con metales preciosos como material de base, pudiendo llevar incorporadas piedras preciosas y perlas naturales o cultivadas, con un surtido orientado hacia el adorno personal. Dentro de cada tienda se trabaja con tres grandes líneas: joyas (para adorno personal), relojería y regalo.

En España es habitual que una joyería trabaje con las tres líneas citadas, aunque el peso de cada una de las tres líneas y la inclusión de sublíneas o de líneas adicionales son potestad del dueño del establecimiento. Como tendencia general, en las grandes ciudades (más de 500.000 habitantes) puede darse una alta especialización, de forma que existan únicamente establecimientos con la línea de joyas, pudiendo aparecer los relojes de forma anecdótica. En ciudades pequeñas (de hasta 30.000 habitantes), el peso de la línea de re-

diosestinta.blogspot.com

galo es más fuerte, aunque en esa línea puedan aparecer objetos muy diversos: marcos de plata, porcelana (Lladró,...), hasta carillones, vajillas y cristalerías sin que en estos últimos aparezcan trazas de ningún metal precioso. El resultado de esta actuación es que su oferta de productos se solapa con la de otros establecimientos, aunque la ventaja de las joyerías que actúan así, radica en que buscan configurar su negocio para que los clientes puedan satisfacer la necesidad del regalo (para una boda, cumpleaños u otro acontecimiento) en su tienda. Existen otros minoristas en los que la oferta está constituida principalmente por relojes, a veces de forma exclusiva, como sucede en algunas cadenas de franquicia, a veces con una muy pequeña participación de las otras dos líneas, aunque dentro de ellas las joyas suelen tener un papel más adelantado.

Además de esas tres grandes líneas de producto, las tres joyerías Gemara ofrecen a los consumidores servicios de asistencia y reparación. En tiempos eran los propios joyeros quienes hacían las reparaciones, e incluso tenían capacidad para confeccionar piezas nuevas. En la actualidad, la tendencia es que estas tareas sean realizadas por empresas especializadas o por las joyerías de mayor tamaño. Hay varias razones que llevan por este camino:

- Por una parte, el propio local. Para que una joyería tenga éxito, los locales deben estar situados en zonas con mucho tránsito, lo que los hace más caros, por ende, debe buscarse el máximo rendimiento de los mismos y es casi impensable que en un local céntrico se divida de la forma tradicional, con una parte dedicada a las ventas, una parte dedicada al almacén y administración, y una tercera parte dedicada al taller. Además, la maquinaria necesaria para ese taller es específica y costosa.
- Otra razón es la cada vez menor formación técnica de los joyeros, al tiempo que se incrementa su formación comercial. Los joyeros cada vez se preocupan más de formarse en técnicas de gestión comercial, merchandising y ventas, incidiendo menos en aspectos técnicos.
- Los arreglos son cada vez menos demandados. Como ha aumentado la capacidad adquisitiva, se ha abaratado el precio relativo de las joyas, por lo que cuando se estropean, tienden a cambiarse por joyas nuevas. En esta misma dirección ha incidido el cambio en la mentalidad del consumidor, que percibe a las joyas como un producto ligado a la moda, lo que ha acortado el ciclo de vida de los mismos. La demanda de arreglos también ha caído como consecuencia de un doble factor que tiene que ver con la naturaleza de los productos. Los productos actuales son, en general, más complejos y más fiables que los de antaño, por lo que sufren menos averías (con cierres más seguros, relojes más duraderos, etc.); por otra parte, esa mayor complejidad hace que las reparaciones sean más complejas y requieran más tiempo, por lo que el coste de las reparaciones puede no compensar los arreglos.

El gestor del negocio debe saber comprar adecuadamente, seleccionando el surtido más adecuado para su reventa, y gestionar de forma correcta el stock. Por ello, debe realizar las compras en el momento oportuno, para evitar que queden artículos pasados de moda sin vender, lo que implica predeterminar la aceptación del cliente, y es en este punto, en donde Gemara se encuentra con más dificultades.

La fidelidad tradicional a un mismo establecimiento de joyería se está rompiendo. Cada vez se comparan más los precios, sobre todo con productos de alta implicación. Para

diosestinta.blogspot.com

estos productos, es necesaria la función informativa de los detallistas y muchos clientes acuden a asesorarse en nuestros establecimientos para aprovechar los grandes conocimientos de nuestro personal. Sin embargo, hemos visto crecer los comportamientos oportunistas de los consumidores, que buscan información en nuestros establecimientos, y efectúan su compra en otros a precios más bajos.

La mayor competencia de las joyerías Gemara la forman los otros establecimientos de joyería que se dirigen a su mismo segmento de mercado (otras joyerías, cadenas de franquicias y centros comerciales y grandes almacenes, gozando estos últimos de un 20% de la cuota de mercado con tendencia a crecer). Sin embargo, recientemente han aparecido o cobrado nueva fuerza otros competidores: 1) La venta ambulante está ofreciendo a los consumidores objetos de plata, e incluso chapados y objetos de mala calidad. La mayor preocupación que las joyerías tienen, no es tanto las ventas que pueden perder (ya que compiten en el segmento de bajo precio), sino en la posible imagen de mala calidad que pueden transmitir de las joyas, ya que muchas son copias de joyas de valor más alto, y los vendedores no siempre son éticos a la hora de hablar de sus productos. 2) Más preocupante, por el volumen de ventas, el segmento en el que compite y la forma en la que lo hace, es la actuación de la banca. Muchas sucursales bancarias están en las zonas comerciales de las ciudades, contiguas a establecimientos de joyería. Para la venta de joyas de importes significativos, las joyerías ofrecen a sus clientes financiación bancaria, pero los bancos y cajas de ahorro, con la excusa de vender créditos también están vendiendo, y financiando joyas. En un primer momento empezaron vendiendo joyas de alto precio, pero en la actualidad incluso están vendiendo bisutería. 3) Otro ejemplo de intrusismo en España, proviene de la venta por catálogo. Muchas empresas de ese sector comenzaron ofreciendo jabones o ropa, con el tiempo enriquecieron el catálogo con productos de bisutería y con chapados, pero en la actualidad ya están ofreciendo joyas. Los vendedores de las empresas por catálogo carecen de la licencia fiscal para ejercer esta actividad, además de no soportar los costes derivados del mantenimiento del establecimiento y su seguridad. En un primer momento se dedicaban a visitar los hogares de los consumidores ofreciendo sus productos pero, aunque no abandonaron ese segmento, pasaron a hacer sus ventas en peluquerías, organismos oficiales y empresas, lo que les ha permitido llegar a un grupo de consumidores que ya supone un volumen de ventas apreciable. 4) Otros competidores atípicos, pero que mantienen bajos volúmenes de ventas son las revistas y periódicos que regalan joyas y relojes, a menudo con la suscripción, las empresas de venta por correo, que remiten un catálogo a los posibles compradores, las empresas de venta por teléfono y las empresas de televenta. Un canal que en Estados Unidos está despegando es la venta de joyas a través de joyerías virtuales en Internet, que pueden ofrecer precios más competitivos que los establecimientos joyeros. También en Estados Unidos y en algunos otros países, las ventas por correo y por televisión alcanzan porcentajes reseñables.

Cataluña y Valencia, junto con Madrid, son las zonas españolas en las que se produce el gasto per cápita en joyería más elevado, hecho que justificaría su mayor densidad comercial en estos establecimientos. Sólo Cataluña realiza un gasto en joyas, piedras preciosas y relojes, que ronda los 750.000 euros al año, lo que supone un 25% del consumo total español.

Al comprar una joya, el comprador o usuario, tiene en cuenta infinidad de aspectos que no sólo tienen que ver con la joya en sí, sino con una serie de características que giran en torno a ella y que proporcionan al cliente cierto valor añadido. Por ejemplo, si

diosestinta.blogspot.com

el comprador es un coleccionista o un inversor, lo más probable es que al comprar una joya, espere algún tipo de documento escrito que le pruebe la autenticidad de la pieza. Si por otro lado, el motivo principal del adquirente es el deseo de exclusividad, la forma en la que está expuesta la joya es de vital importancia. En este último caso, es evidente que el consumidor no verá el valor de comprar una joya que está con otras cincuenta iguales amontonadas en una mesa. Un ejemplo más común sucede cuando el motivo para adquirir una pieza es hacer un regalo; en este caso, el comprador apreciaría un tipo especial u original de empaquetado que le dé cierto valor al producto. Hay tres grandes ejes que guían la compra de joyas: la colección, la inversión y el uso.

Muchos de nuestros clientes compran la joya como complemento de su indumentaria, por lo que durante el proceso de compra los consumidores tienden a examinar los escaparates de los establecimientos concurrentes que pueden satisfacer sus deseos, entrar en algunos de ellos para informarse mejor, realiza comparaciones más o menos largas, etc. Son productos para los que al consumidor le gusta «ir de compras». Es por ello por lo que las joyerías suelen estar cerca unas de otras.

En lo que se refiere al gasto, en la tabla 1 se especifican los valores de las joyas más compradas. La joyería más vendida es la femenina, tanto comprada por ellas, como por un hombre para regalo. Los productos más vendidos son las sortijas y los pendientes, siendo los solitarios con diamantes el producto más demandado. El porcentaje de adultos que adquirieron uno o más objetos de oro en el año supera el 42% en la ciudad.

**Tabla 1: Valor de las joyas, piezas de platería y relojes adquiridos en España**

| | |
|---|---|
| Entre 15 y 1.803 euros | 63% |
| Entre 1.803 y hasta 3.900 | 22% |
| Más de 3.900 euros | 15% |

Fuente: Asociación Española de Joyeros, Plateros y Relojeros

La joyería es una actividad estacional cuyo ritmo viene marcado por las fiestas de primavera y de fin de año. El período previo a las navidades es la época más fuerte, de forma que las ventas de Navidades y de San Valentín pueden llegar a alcanzar el 40% de las ventas anuales. En cuanto a las fechas en las que el consumidor español adquiere piezas con metales preciosos, tenemos:

- Navidad-Reyes. Como hemos indicado, se trata de las fechas en las que se alcanzan las mayores ventas, fundamentalmente como destino el regalo.
- San Valentín. Es una fecha que está teniendo cada vez más importancia, sobre todo en joyerías con una oferta centrada en los productos de moda, que se benefician de que en ese momento se producen las rebajas de invierno y los consumidores desean también los complementos adecuados. Según el panel de consumidores de Emagold, en el día de San Valentín es más habitual que sean los hombres quienes regalen a sus parejas, realizando cerca de un 65% de las compras de joyería en esas fechas. Es también interesante ver cómo los más jóvenes (16-24 años) realizan un

diosestinta.blogspot.com

15% de las compras. Más del 50% de las compras de oro las realizan personas de 25-34 años, y poco menos del 30% las de 45-54 años.

– Día del padre. En cuanto al volumen de ventas, aun sin disponer de cifras precisas, se sitúa tras las ventas de mayo y de los meses de verano. El sector masculino (sobre todo en este día) prefiere el reloj como regalo; cada vez más los hombres disponen de varios relojes y gemelos que combinan según su vestimenta y la ocasión.

– Mayo. El Día de la Madre y las Comuniones son los factores que más tiran de las ventas en este mes.

– Junio-Septiembre. En estos meses, las Bodas y los Aniversarios son los factores que mueven las ventas. Para las bodas los meses más importantes son mayo, junio y agosto, aunque septiembre y octubre ganan cada vez más popularidad.

Otros momentos en los que se suele realizar este tipo de regalos, pero sin fechas determinadas, son: bautizos, cumpleaños, pedida de mano o compromiso, finalización de estudios secundarios y fin de carrera.

Con respecto a las fechas anteriores, el menor número de bodas, bautizos y otras fiestas religiosas está afectando al sector. En países con una cultura más laica y mayores tasas de divorcios, como Estados Unidos o Alemania, el sector ha encontrado una salida al aprovechar las posibilidades que se presentan al celebrar una persona varios matrimonios a lo largo de su vida. Una primera ceremonia religiosa que se realiza en torno a la veintena, y posteriores uniones civiles a edades más avanzadas.

Los consumidores españoles de joyería, platería y relojería, muestran un perfil determinado. La joya se considera un artículo de moda con mucha vigencia en la cultura del regalo, que trata de resaltar una imagen como complemento del vestir. Esto explica que a la hora de elegir joyas, el diseño sea el primer factor considerado, seguido de la confianza en el establecimiento y el servicio eficiente. En momentos de crisis también crece la importancia del factor precio. La compra se efectúa en distintos momentos del año, siendo habitualmente el regalo el motivo de la compra. Junto a este motivo, tiene una importancia creciente la compra para el propio consumo. Cuando la joya es adquirida para regalar hay tres aspectos que se revelan fundamentales: la autenticidad de su valor intrínseco, el sentimiento y la necesidad de un diseño actual. Cuando es adquirida para el autoconsumo, los factores de placer en la compra, hedonismo y complemento de moda son los que adquieren mayor peso.

En cuanto al sexo, las mujeres realizan, en número, un 68% de las compras, y más del 60% realizan compras para sí mismas. El crecimiento del segmento cuya motivación es el uso personal y no el regalo se ve impulsado por la incorporación de la mujer al mercado laboral y profesional, realizando la mayor parte de estas compras las trabajadoras jóvenes. En su comportamiento de compra, la mujer sabe más lo que quiere, tiene sus propios gustos y preferencias, pregunta por nuevas tendencias, se fija más en el diseño, pero además elige las joyas que están a su alcance. Por este motivo, la joyería en plata está teniendo bastante auge, debido en gran parte a sus impresionantes diseños con clase. Al ser compras para autoconsumo, se realizan fuera de fechas señaladas. Los hombres realizan sólo el 32% de las compras, aunque gastan más cantidad. La motivación principal es la compra para hacer regalos y en menor medida para el autoconsumo. En su compra, se dejan aconsejar más por los profesionales del sector y se fijan más en la relación cali-

diosestinta.blogspot.com

dad/precio que en el diseño y asocian la importancia del regalo al valor del gasto. Ambos sexos tienen cuidado con las compras de joyería, al tratarse de objetos con un cierto valor económico. La mujer busca y compara más los productos que le ofrecen los distintos establecimientos. El hombre, en cambio, buscará menos y puede afianzar más la fidelidad a un determinado establecimiento donde aprecie un trato agradable, sinceridad, y además se sienta cómodo.

En cuanto a la edad, hacia la década de los 60, los clientes eran personas de edad medio-alta, salvo en las clases altas. Eran ésos los clientes que contaban con poder adquisitivo (las personas se casaban antes, el ingreso era el sueldo del marido y tenían muchos hijos por familia). El cliente actual es una persona más joven, entre 15 y 44 años, segmento que realiza un 83% de las compras. El intervalo de edad en el que más joyería se adquiere es el que se encuentra entre 25 y 34 años, pasando posteriormente a los mayores de 60 años. Los jóvenes cada vez adquieren más joyas. En especial, suelen comprar estas piezas para la pedida de mano. Dentro del grupo de los jóvenes, las mujeres con capacidad económica propia están siendo consumidores importantes. En las pautas de consumo, el público más joven no valora exclusivamente el material con el que está fabricado el producto, dando más importancia a otros aspectos subjetivos y muy vivenciales, como pueden ser la moda, el diseño y la marca. Las personas que superan los 40 se decantan por piedras con un tamaño importante, aunque siempre buscando la calidad.

En lo que se refiere a aspectos como la clase social o el hábitat, un 83% de los compradores son de clase media. En cuanto al tamaño de la ciudad, las poblaciones entre 5.000 y 200.000 habitantes suponen el 62% de las compras. El mayor consumo se da en ciudades menores de 50.000 habitantes, cobrando más fuerza en las zonas rurales que en las ciudades. No hay los mismos hábitos de consumo en las grandes ciudades como Madrid o Barcelona, en donde las joyas se ven como un complemento diario, a ciudades más pequeñas en las que las joyas se utilizan más para llevar de vez en cuando.

El conocimiento que tienen los consumidores de los productos de joyería, aunque crece de forma rápida, es todavía escaso, por lo que un consumidor percibe considerables riesgos emocionales y financieros en las compras de joyería. Una investigación realizada en su mercado por Zale, la joyería más grande de Estados Unidos, mostró que los consumidores típicos se sentían incapaces de determinar la calidad relativa de diversos artículos de joyería, creían que las compras de joyería eran costosas y necesitaban sentir seguridad en relación con sus compras, sobre todo, porque a menudo compraban joyería para alguien más.

## Preguntas

1. Explique los roles de compra que se pueden encontrar en la compra de una joya para regalo.
2. Comente la forma en la que los factores culturales y sociales condicionan el comportamiento de compra de joyería.
3. Comente el ciclo de vida familiar y relaciónelo con el comportamiento de compra de joyas.

diosestinta.blogspot.com

4. Explique y justifique los criterios que utilizaría para segmentar el mercado de productos de joyería. ¿Cuáles son los mejores criterios?
5. En el caso se mencionan los riesgos que perciben los consumidores en la compra de joyas. ¿Cómo incide este hecho en las etapas del proceso de compra de los individuos?
6. A la vista de la información aportada, estime el volumen del mercado de joyas en su ciudad.

## 3.2. LAS INFUSIONES DE SARA LEE ESPAÑA[1]

Autores: Elisa Alén González y Lorenzo Rodríguez Comesaña
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El siguiente caso intenta recoger los contenidos básicos del comportamiento del consumidor.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar la página web de Hornimans y las de otras empresas comercializadoras de infusiones (Pompadour, Carmencita, Lipton, Granja San Francisco,...).

### Caso práctico

El nacimiento del té se remonta a tiempos inmemoriables. Sin embargo, no se popularizó hasta el siglo XVIII. En el siglo XIX, debido a su alto precio, se extendió la práctica de adulterarlo, mezclándolo con hojas trituradas de otras plantas y brotes. En 1826, John Horniman decidió poner fin a esta situación; fundó un pequeño negocio donde puso a disposición del público té sin adulterar en paquetes de papel, precintados, con un peso neto garantizado. Este sistema de empaquetar té tuvo mucho éxito y llegó a alcanzar a finales de 1870, unas ventas de más de 5 millones de paquetes al año. Desde esta fecha la bolsita de filtro inventada por John Horniman ha permitido a muchas generaciones tomar su infusión con mayor comodidad.

[1] Fuente: «Infusiones: el té alcanza a la manzanilla», *Alimarket*, 01-11-2004; «Sara Lee España. Marketing de Taza caliente», *IPMARK*, N.º 591, 1-15 diciembre de 2002, págs. 38-42; http://www.douweegbertscofeesystems.com/sp/Out OfHome/NuestrosProductos/TesEInfusiones/.

diosestinta.blogspot.com

En la actualidad, el mercado de infusiones representan en España un volumen de facturación en el canal alimentación de aproximadamente 62 millones de euros. En el segmento de las infusiones, Sara Lee ocupaba a inicios de 1998, un segundo lugar en participación, con una cuota de mercado del 23% frente a Pompadour, el líder, que poseía un 25%. En la actualidad, Sara Lee ha conseguido arrebatar a Pompadour el primer puesto y hoy día Hornimans se encuentra a la cabeza, con una participación de casi un 37% en valor. Sin embargo, si analizamos el mercado en volumen Sara Lee ocupa el segundo puesto (27,2%), ya que Twinings es líder con un 34,4%. Pero Sara Lee no sólo ha conseguido ganar cuota, ha dinamizado un mercado maduro que, en 1998 y 1999 decrecía, sino hacer que siga creciendo. Durante 2003, el mercado mostró una subida del más del 6% en volumen y de casi un 5% en valor.

Dentro del área de infusiones, la multinacional Sara Lee cuenta con otra marca, Sueños de Oro, pero la publicidad, desarrollo y promoción de la misma ha sido de carácter discontinuo, por lo que la compañía ha decidido concentrar todos sus esfuerzos en Hornimans, su marca líder, y en desarrollar el mercado.

La compañía define su mercado de manera muy restringida: Hornimans sólo vende bolsitas de té y otras infusiones. Las infusiones y té a granel o en caja representan un mercado distinto. Se trata de productos dirigidos a consumidores con hábitos y necesidades muy diferentes. En el caso del té a granel o en caja, se trata además de un cliente muy entendido. Por otra parte, la empresa considera que el segmento no es lo suficientemente grande como para entrar en él, puesto que no representa ni el 5% del mercado según TNS-Sofres, y además, durante 2003, se ha constatado un descenso del 30% en el consumo de infusiones a granel.

Algo parecido sucede con las bebidas refrescantes a base de té. En palabras del director de marketing de la división de consumo de Sara Lee, «el segmento de bebidas frías lo inventó Nestea y, una vez creado, resulta muy difícil entrar en el mismo».

El mercado español de infusiones se ha ido adaptando a las necesidades de los consumidores, que poco a poco solicitan más variedades. Por eso, la innovación de Sara Lee actúa en tres frentes. En primer lugar, le sirve a la empresa para dinamizar el consumo y hacer crecer el correspondiente mercado. Por otro lado, es su arma competitiva más apreciada, porque aporta a la oferta un diferencial que otras empresas no poseen y que es valorado por los consumidores y clientes. Y por último, crea mercados allí donde todavía no existe un producto pero sí una necesidad latente. La innovación se traduce así en resultados concretos y tangibles.

En el área de infusiones, Sara Lee suele generar de uno a dos conceptos por año y cada nuevo concepto suele dar lugar a varios productos. Un ejemplo de éxito consolidado ha sido el lanzamiento del Té Verde y el Té Rojo, que ya representan el 3,5% de un mercado en el que Hornimans lidera el segmento en volumen de facturación (copa cerca del 20% del mercado en volumen y sigue creciendo). Estos éxitos se ven favorecidos por la fuerza que va tomando en España la cultura de las infusiones, sobre todo aquellas especialidades que aportan un beneficio extra para la salud, que crecieron durante 2004, un 10,3% en volumen y un 18,6% en valor.

En general, la televisión sirve a Sara Lee para transmitir masivamente conceptos. Las revistas, sin embargo, suelen llegar al *target* específicamente seleccionado con mu-

diosestinta.blogspot.com

cha mayor focalización y eficacia. Por eso deben usarse para transmitir los mensajes más concretos y diferenciados sobre cada producto perteneciente a una determinada gama. Por ejemplo, durante los años 1999 y 2000 el medio elegido para Hornimans fue la televisión, puesto que el objetivo era relanzar la marca Hornimans en el mercado. En los dos últimos años, sin embargo, se emplearon revistas femeninas y dedicadas a la salud, porque la empresa pretendía difundir mensajes más concretos y especializados relativos a los beneficios propios de InfuRelax y Té Verde.

Respecto a la gestión del punto de venta, la colocación de lineales de manera que resalte el producto y el uso de displays en el punto de venta cobra una especial importancia para Hornimans. El porcentaje de compra por impulso de infusiones es elevado dado el carácter esporádico de su consumo en España.

### Preguntas

1. ¿Qué tipo de comportamiento de compra es la adquisición de infusiones?
2. ¿Cree que existen diferencias en el proceso de decisión de compra en función del segmento considerado?
3. ¿Cómo puede Hornimans convertir el incremento en sus ventas en una ventaja a largo plazo?
4. ¿En qué medida puede el comportamiento de compra afectar en este caso a la adopción de nuevos productos?
5. ¿Recomendaría a Hornimans la utilización de líderes de opinión para promocionar sus productos?

## 3.3. MCDONALD'S Y LOS CAMBIOS EN LA ALIMENTACIÓN

Autores: Lorenzo Rodríguez Comesaña y Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

### Presentación

La multinacional de la hamburguesa se está viendo forzada a cambiar su oferta como consecuencia de los cambios que se producen en el consumidor, quien pide cada vez más, alimentos sabrosos, pero que no perjudiquen su salud.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos buscar información de la compañía en Internet, visitar la página web de McDonald's. Es también aconsejable buscar información sobre (o ver la película) *Super size me* y consultar el CD que acompaña el libro.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

Mencionar la marca McDonald's nos hace pensar inmediatamente en hamburguesas, el producto con el que se dio a conocer. Durante años, las hamburguesas, las patatas fritas y los refrescos constituyeron la base de los menús de la empresa, que fueron completados al incluir como postre los helados.

La empresa busca ofrecer a sus consumidores unos productos de calidad uniforme, servidos de forma rápida (tiene como objetivo no tardar más de 3 minutos en servir a cada cliente) en establecimientos muy parecidos y limpios en cualquier parte del mundo a la que acuda el consumidor. Durante años puso todos sus esfuerzos en ofrecer productos con mucho sabor, y cómodos de consumir, que atrajesen y fidelizasen al consumidor aunque esto supusiese añadir azúcares, saborizantes y diversas grasas al pan o las carnes, que se usasen aceites vegetales mezclados con grasa para dar sabor a las patatas e incluso que pudiese provocar en algunos momentos digestiones pesadas. Estos inconvenientes eran perdonados por sus consumidores que una y otra vez caían en la tentación de acudir a un McDonald's.

Al tiempo que ofrecía esos productos a los adultos, otro de sus principales grupos de clientes eran los matrimonios jóvenes con varios hijos pequeños. Los gestores de la cadena descubrieron que si se incitaba a los niños a venir, vendrían también con sus padres. Además, y dado que el sentido del gusto se desarrolla durante la infancia, se favorecería que como adultos siguiesen prefiriendo nuestro menú. El payaso Ronald McDonald, el área de juegos dentro de los restaurantes o los menús pensados específicamente para los niños en donde la comida iba acompañada con un juguete, sirvieron para la fidelización de ese público joven.

El camino establecido por Ray Krock, el fundador de la cadena en 1955, llevó a la continua apertura de establecimientos por todo EE.UU. Buscando ofrecer el nivel de servicio demandado por los consumidores, en muchos de ellos el pedido se podía realizar directamente desde el automóvil. A mediados de los noventa, casi habían llegado a su techo con 10.000 establecimientos en su país de origen. La expansión internacional fue tardía (así en esas mismas fechas, el número de establecimientos en el resto del mundo era de 4.500) aunque acelerada (abriendo de 3 a 8 locales por día) para llegar a más de 18.000 establecimientos en el exterior. La cadena se estableció en España en 1982.

Sin embargo, este modelo de negocio comenzó a mostrar síntomas de un cambio de tendencia a mediados de la década de los noventa en EE.UU., para luego extenderse al resto del mundo. De esta forma, en el último trimestre de 2002, por primera vez en su historia, McDonald's declaró pérdidas. Durante años la empresa había recibido ataques, sobre todo en Europa, por diversas causas: las condiciones laborales, los problemas que su modelo causaba en las condiciones de vida de los animales, los problemas medioambientales causados por sus envases, o que al ser una empresa americana exponente del «american way of life» se ganase críticas cada vez que EE.UU. hacía algo que desagradaba en los diferentes países en que operaba. Las nuevas críticas se dirigen directamente hacia el tipo de productos que comercializa, al apuntar hacia ellos como responsables de problemas graves de salud relacionados con el sobrepeso.

A mediados de los años noventa en EE.UU., más de tres cuartos de las ventas de la empresa eran generadas por clientes con problemas de sobrepeso, esencialmente varones

diosestinta.blogspot.com

entre 18 y 34 años que comían en uno de sus restaurantes una media de 4 veces por semana. Por esa época comenzaron a aparecer estudios que indicaban que el tratamiento de los problemas derivados de la obesidad supone entre un 2 y un 8% del gasto sanitario y en algunos países como el Reino Unido se plantearon la posibilidad de que las personas con problemas de sobrepeso realizasen contribuciones más elevadas al sistema de salud, o incluso gravar con un impuesto aquellos productos de mayor aporte calórico. Grupos de «activistas de la salud» comenzaron a promover contra los establecimientos que vendían comida rápida demandas similares a las que años atrás habían interpuesto contra las compañías tabacaleras. Ante este proceder, muchos consumidores de comida rápida se preguntaban: ¿mi barriga pertenece al Estado?

McDonald's se defendía de las críticas indicando que se limitaba a ofrecer lo que le pedían sus consumidores, quienes le otorgaban el liderazgo en todos los países en los que la empresa actuaba. Las críticas, sin embargo, hicieron mella en el sector de la comida rápida provocando una caída en las ventas a la que Burguer King y otros competidores hicieron frente rebajando los precios. McDonald's para no rebajar todos sus precios ideó la estrategia de hacer promociones en algunos de sus productos que cambiaban mensualmente, y que en España se denominaron «euro-ahorro». También proponía nuevos menús en los que se combinaban varios productos a un precio inferior al de la compra de forma separada.

Simultáneamente, el «mal de las vacas locas», que apareció en el Reino Unido lleva a suspender temporalmente en ese país las ventas de hamburguesas de vacuno en 1996. Pese a que la rápida reacción de McDonald's la lleva a desarrollar hamburguesas con cerdo, pescado y pollo, al extenderse el mal fuera de las fronteras de ese país, se desata una psicosis que hundió las ventas.

Hacia el cambio de siglo, McDonald's se planteó un reposicionamiento de su negocio a escala internacional, bajo el eslogan «I'm lovin' it». La nueva estrategia se basa en cinco puntos clave: variedad, modernidad, calidad, transparencia informativa y promoción de la actividad física. En 2003, empieza la comercialización en Australia y EE.UU. de un nuevo concepto de producto dentro de los restaurantes «Salad Plus», que llegaría a España y a otros dieciséis países europeos durante 2004. El nuevo concepto busca atraer a los consumidores que había perdido y atraer a otros muchos que nunca fueron consumidores, con una oferta de frutas y ensaladas (con la gama clásica, era casi imposible atraer a las mujeres como consumidoras habituales). La idea es ofrecer menús más variados, acordes con cada estilo de vida y adaptados a cada país y que permita vender más de todo, no sólo ensaladas.




Los resultados de McDonald's han repuntado y se dirigen hacia nuevos récords. Pero los grupos críticos al sector de la comida rápida sospechan que estas cadenas introducen comida baja en calorías sólo por motivos de imagen pública, y dudan de la viabilidad a largo plazo de estas estrategias que llegan a ofrecer hamburguesas sin pan, o sándwiches en los que el pan es sustituido por lechuga.

## Preguntas

1. ¿Qué cambios culturales dieron lugar a los problemas en el modelo de negocio clásico de McDonald's?

diosestinta.blogspot.com

2. ¿Por qué cree que, pese a las críticas, el sector de comida rápida no deja de crecer?
3. Describa los principales grupos de consumidores a los que atiende McDonald's.
   a) ¿Qué tendencias observa en cuanto al tamaño de esos grupos?
   b) ¿En qué grupo cree que se contraerá más el mercado y por qué?
4. Explique qué roles de compra se pueden observar dentro de cada grupo.
5. ¿Podría funcionar el concepto «Salad Plus» sin que previamente se produjese un reposicionamiento de McDonald's para cambiar las creencias y actitudes hacia la marca?

diosestinta.blogspot.com

# 4 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS EMPRESARIALES[1]

## 4.1. LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA EN TIERRA A LAS AEROLÍNEAS

Autores: Rodolfo Vázquez Casielles y María José Sanzo Pérez
*Universidad de Oviedo*

### Presentación

El marketing empresarial (también denominado marketing industrial, marketing corporativo o marketing de negocios) tiene como objetivo la satisfacción del mercado de clientes (empresas, organizaciones, instituciones, revendedores) que adquieren los bienes y servicios para utilizarlos (consumirlos, transformarlos, incorporarlos, revenderlos) en fabricar otros bienes o en prestar otros servicios a terceros. El siguiente caso intenta profundizar en el funcionamiento del mercado de servicios prestados a otras empresas.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos consultar información secundaria sobre el sector (material impreso y visita a las correspondientes páginas web), particularmente en lo relativo a los aeropuertos, las principales compañías aéreas y las empresas (actuales o potenciales) que tienen la concesión de los servicios de asistencia en tierra.

### Caso práctico

El *handling* o servicio de asistencia en tierra a las aerolíneas (ver cuadro 1), que tradicionalmente estaba en manos de las compañías aéreas de bandera, está liberalizado en Europa a través de una directiva de 1996.

[1] Para comentar los casos prácticos de este capítulo se recomienda la lectura del siguiente libro: Vázquez, R.; Santos, M.ª L. y Sanzo, M.ª J. (1998), *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, Editorial Civitas, Madrid.

diosestinta.blogspot.com

**Cuadro 1: Servicios de Asistencia en Tierra a las Aerolíneas**

Los servicios de asistencia en tierra a las aerolíneas que incluye el *handling* son:

- Asistencia administrativa.
- De equipajes: clasificación, carga y descarga.
- De carga y correo.
- De operaciones en pista: comunicación entre la aeronave y la asistencia en tierra; carga y descarga del avión; transporte de tripulación, pasajeros y equipajes entre la terminal y el avión; asistencia para el arranque de la aeronave y remolque.
- De limpieza: limpieza exterior e interior del avión; servicios de aseos y de agua; climatización; limpieza de hielo, nieve y escarcha del avión; almacenamiento de equipos.
- De combustible y lubricante: llenado y vaciado.
- De mantenimiento en línea: operaciones regulares antes del vuelo; mantenimiento de la aeronave y servicio de repuestos; reserva de un punto de estacionamiento o hangar.
- De operaciones de vuelo: preparación de la salida; si procede de cambio de itinerario.
- De *catering*: Relación con proveedores; gestión administrativa; almacenamiento de los alimentos, transporte al avión y carga y descarga.

Además de los servicios previamente comentados dirigidos a las aerolíneas (típicos de los mercados empresariales), también se ofertan otros dos tipos de servicios dirigidos fundamentalmente a consumidores:

- Asistencia a pasajeros: asistencia en salida, llegada y tránsito; control de billetes y documentos de viaje; facturación y transporte de equipajes hasta las instalaciones de clasificación.
- Asistencia de transporte de superficie: organización y ejecución del transporte de pasajeros, tripulaciones, equipajes, carga y correo entre las terminales, excluidas a/o desde el avión.

Desde 1994 (dos años antes de la liberalización), España ya caminó en la misma dirección, dando los primeros pasos del monopolio a la competencia. Gradualmente se fueron liberalizando distintos servicios en tierra, de manera que hoy muchos de ellos se ejercen en régimen de competencia libre. Otros –equipajes, carga y correo, operaciones en pista y combustible, conocidos como handling de rampa– se ejercen bajo concesión obtenida en concurso público.

El handling representa más de 800 millones de euros al año. Un día cualquiera Iberia mueve en los aeropuertos españoles más 250.000 maletas. Esta compañía aérea es el principal proveedor de los servicios de handling en los aeropuertos españoles –está en toda la red– , un servicio que hasta 1994 ejercía en régimen de monopolio y que ahora comparte con otras empresas en una situación peculiar (ver cuadro 2). Su concesión para llevar a cabo determinados servicios de asistencia en tierra caducó en 2001, y desde entonces vive en régimen de prórroga, a la espera de que la Administración decida convocar nuevos concursos otorgando diversas licencias. Y en la misma circunstancia se encuentra Eurohandling (sociedad mixta entre UTE FCC y Air Europa) e Ineuropa (UTE Acciona y Aeropuerto de Francfort).

Al comienzo del año 2005 varias compañías constructoras, diversas sociedades inversoras y otras empresas operadoras (principalmente filiales de los grupos de agencias de viaje mayoristas-minoristas) esperan que Aeropuertos Españoles (AENA) convoque dichos concursos y reparta un negocio que se ha demostrado muy rentable –Iberia ingresó por handling en el año 2003 aproximadamente unos 530 millones de euros–.

diosestinta.blogspot.com

**Cuadro 2: Estado de las Concesiones**

**Concesiones en prórroga**
- Las de Iberia en todos los aeropuertos desde 2001.
- Segundo agente en Gran Canaria: Eurohandling desde 2001.
- Segundo agente en Tenerife Sur y Tenerife Norte: Ineuropa desde 2001.

**CONCESIONES EN VIGOR**

| Aeropuerto | Agente | Vencimiento | Composición del Capital |
|---|---|---|---|
| Lanzarote | Eurohandling | Finales 2004 | **INEUROPA** |
| Fuerteventura | Eurohandling | Finales 2004 | Aeropuerto Francfort: 20% |
| Valencia | Iberhandling | Mediados 2005 | UTE Acciona: 80% |
| Bilbao | Iberhandling | Mediados 2005 | |
| Santiago | Iberhandling | Mediados 2005 | |
| Sevilla | Iberhandling | Mediados 2005 | **EUROHANDLING** |
| Palma de Mallorca | Ineuropa | Finales 2005 | UTE FCC: 50% |
| Alicante | Ineuropa | Finales 2005 | |
| Menorca | Ineuropa | Finales 2005 | |
| Ibiza | Ineuropa | Finales 2005 | **IBERHANDLING** |
| Barcelona | Eurohandling | Abril 2006 | FCC: 5% |
| Málaga | Eurohandling | Abril 2006 | Air Europa: 95% |
| Madrid-Barajas | Ineuropa | Junio 2006 | |

**Nuevas concesiones**
- Las de nueva creación para Madrid y Barcelona.
- Las de los aeropuertos que hayan alcanzado un millón de pasajeros o 25.000 Tm de carga.
- Sólo los aeropuertos españoles con más de un millón de pasajeros (frente a los dos millones que exige la directiva comunitaria) tienen dos operadores y habrá un tercero en las nuevas instalaciones de Madrid-Barajas y Barcelona.

El problema más difícil de afrontar es el laboral. El handling históricamente ha sido intensivo en mano de obra y la pérdida de actividad de una compañía en favor de otra puede suponer una grave amenaza socio-laboral. Ya cuando se desmanteló el monopolio se detectó esta circunstancia y se optó por la solución de que los trabajadores afectados por la llegada de un nuevo operador se subrogaran en el mismo. No obstante, en el sector del handling pueden convivir varios operadores y originar una pérdida parcial de actividad sin transmisión patrimonial. Para que la subrogación sea automática hay que modificar el Estatuto de los Trabajadores. Y para que el sector tenga un marco regulador hace falta un convenio marco.

Las empresas interesadas en este próspero negocio del handling no solamente exigen la convocatoria de nuevos concursos, sino que también van más allá y solicitan la liberalización total de los servicios sujetos a concesión.

En definitiva, los argumentos utilizados son diversos. Por un lado, están quienes afirman que la libertad de operadores provocaría guerras de precios que degradarían el servicio, al tiempo que existiría mayor inseguridad y congestión en las plataformas (los lugares que se utilizan para asistir al avión). Por otro lado, están los argumentos de los que aseguran que hay sitio para todos y la competencia –una vez solucionado el proble-

diosestinta.blogspot.com

ma de la subrogación– sólo redundaría a favor de una mayor satisfacción de los usuarios fomentando las buenas prácticas de un marketing de relaciones.

## Preguntas

1. Comente las principales características de los mercados de servicios de asistencia en tierra a las empresas de aerolíneas que contrastan fuertemente con los mercados de consumo.
2. Comente los principales factores ambientales y organizacionales que influyen en el comportamiento de compra de los clientes de los servicios de asistencia en tierra que incluye el *handling*.
3. Comente las principales decisiones de marketing que influyen en el *valor percibido* por los clientes (aerolíneas) de los servicios de asistencia en tierra que incluye el *handling*. Utilizar como referencia el siguiente cuadro:

| COMPONENTES VALOR PERCIBIDO | | COMENTARIOS |
|---|---|---|
| LO QUE SE RECIBE | Producto y Servicio | |
| | Relación: Confianza, Compromiso, Imagen | |
| | Valor Aportado por Terceros | |
| LO QUE SE ENTREGA | Sacrificio Monetario: Precio y Otros Costes | |
| | Sacrificio no Monetario: Tiempo, Esfuerzo, Conflicto, Riesgo | |
| GESTIÓN VALOR PERCIBIDO | Reducir Sacrificios, Aumentar Prestaciones, Mix de Ambos | |

4. ¿Qué dimensiones del *valor percibido* pueden influir positivamente en la satisfacción de los clientes en el caso de que exista libertad total de operadores (competencia) en el sector del *handling*?

diosestinta.blogspot.com

# 4.2. AIRBUS: EMPRESA EUROPEA QUE HA VOLADO DE ÉXITO EN ÉXITO

Autores: Rodolfo Vázquez Casielles y María José Sanzo Pérez
*Universidad de Oviedo*

## Presentación

Los clientes empresariales cada vez son más exigentes y reclaman una respuesta mucho más completa y global a sus necesidades. Podemos entender la relación que se establece entre compradores y vendedores empresariales como un sistema interactivo caracterizado porque la dependencia, las comunicaciones y la cooperación son muy intensas. El siguiente caso intenta profundizar en dichos aspectos incidiendo en las principales fases del proceso de compra, fabricación y venta de las empresas que compiten en la industria de la aviación.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de Airbus y de su competidor Boeing. También es interesante consultar información sobre la industria aeronáutica y de defensa con un análisis detallado de la estrategia de actuación del conglomerado EADS.

## Caso práctico

Airbus GIE (Grupo de Interés Económico), se constituyó oficialmente a finales de 1970 como consorcio de compañías francesas, alemanas y españolas con el objetivo de establecer un grupo de fabricación aeronáutica con capacidad para competir de forma efectiva con las grandes empresas estadounidenses. En la actualidad Airbus tiene su sede central en Toulouse (Francia) y es propiedad en un 80% de EADS (Compañía Europea de Aeronáutica, Defensa y Espacio) y en un 20% de BAE Systems (British Aerospace Systems, primera compañía del Reino Unido de aeronáutica y defensa). Por su parte EADS sigue apostando por una potente industria europea. En el segmento de la aviación comercial (Airbus supone más del 60% de la facturación de EADS) y en el de helicópteros se ha convertido en el primer fabricante mundial. EADS ocupa la segunda posición en misiles y sistemas de defensa, la tercera en aviones de tipo militar y satélites espaciales y la cuarta en aviones de combate (cuadro 1).

Airbus GIE es una gran compañía cuya orientación al cliente, conocimiento comercial, liderazgo tecnológico y eficiencia en fabricación la han colocado a la vanguardia de la industria aeronáutica a escala mundial. Sus centros de ingeniería y fabricación se agrupan en cuatro organizaciones subsidiarias: Airbus France, Airbus Deutschland, Airbus España y Airbus UK. Las tres factorías que tiene en España están en Getafe, Illescas y Puerto Real.

diosestinta.blogspot.com

### Cuadro 1: Presencia española en el futuro de la industria aeronáutica

**PARTICIPACIÓN ESPAÑOLA EN GRANDES PROGRAMAS DE EADS**

**A400M:** Avión de transporte militar pesado de última generación (15%)

**MRTT:** Avión cisterna de gran capacidad para Australia (75%)

**FSTA:** Avión cisterna de gran capacidad para el Reino Unido (25%)

**A380:** El mayor avión comercial del mundo (10%)

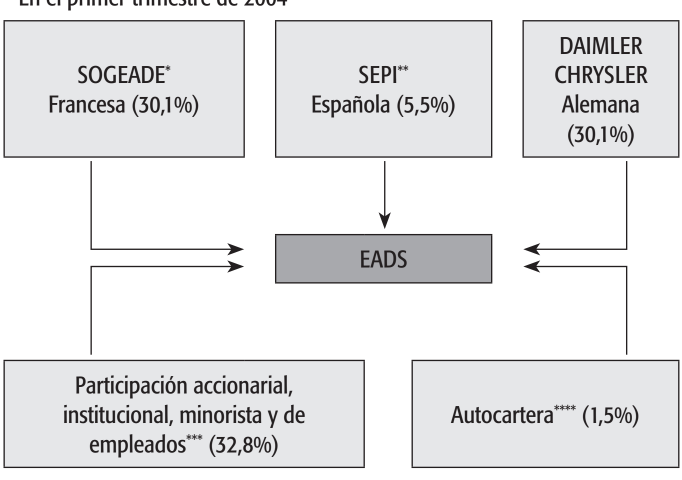
**EUROFIGHTER:** Un avión de caza (13%)

**TIGER HAD:** Helicópteros (25%)

**LANZADORES ESPACIALES** (5,6%)

**SATÉLITES ESPACIALES** (1,6%)

**ESTRUCTURA DEL CAPITAL**
En el primer trimestre de 2004




* Reparto entre SOGEPA (sociedad estatal holding francesa), Lagardère e instituciones financieras.
** Sociedad estatal holding española.
*** Más acciones de la asociación contractual de DaimlerChrysler y el Estado francés.
**** Acciones sin derechos económicos y políticos.

El avión A380 ha sido diseñado en colaboración con las principales líneas aéreas del mundo, aeropuertos y autoridades aeronáuticas. Hasta el momento, once compañías aéreas han anunciado compromisos en firme de compra incluyendo versiones de pasajeros y de carga. Los estudios confirman que los aterrizajes del A380 en las pistas de los aeropuertos no tendrán mayor importancia en el pavimento que el de los aviones que actualmente están en operación. Algunas autoridades aeropuertarias han reconocido que cuesta más desarrollar y construir nuevas zonas de carreteo (por las que los aviones se dirigen a la cabecera de pista para despegar a los fingers tras el aterrizaje) que adaptar las pistas para recibir aviones más grandes. El A380 es la apuesta del consorcio europeo por los grandes aviones en función de la previsible evolución del mercado: el tráfico de pasajeros crecerá a un ritmo de entre el 4% y el 6% al año durante los próximos años (a ello hay que añadir el tráfico de mercancías); la clave está en cómo se repartirá ese incremento (¿es un tráfico a corta/media distancia o es un tráfico en largas rutas?). El nuevo A380 es un buque volante de dos pisos, con capacidad para 555 pasajeros, autonomía de 15.000 kilómetros y unos costes operativos por asiento y milla que pueden llegar a ser hasta un 24% inferiores a los del Boeing 747. La región de Asia-Pacífico, que concentra alrededor de la tercera parte del tráfico aéreo del mundo, parece llamada a ser el mercado natural de estos aviones de gran capacidad por su altísima densidad de población.

La línea actual de producto de Airbus GIE incluye cuatro familias de aviones: la familia A320 de pasillo único, la familia A300/A310 de fuselaje ancho, la familia A330/A340 de largo alcance y la nueva familia A380. Airbus GIE batirá por tercer año consecutivo a Boeing en número de aviones entregados. La empresa europea prevé entregar durante 2005 más de 370 aparatos, mientras que la estadounidense habla de 320. Su experiencia en la aviación civil le está sirviendo para introducirse en el campo militar y en la industria aeroespacial (cuadro 1).

La ingeniería y la fabricación de Airbus GIE están coordinadas centralmente, pero se basan en equipos integrados y descentralizados que trabajan en diferentes centros de pro-

diosestinta.blogspot.com

ducción ubicados en Francia, Alemania, España y Reino Unido. Cada uno de estos centros fabrica una sección completa del avión, que se transporta a las líneas de ensamblaje final de Airbus en Toulouse y Hamburgo. Es un concepto industrial basado en *centros de competencia*. La fábrica de Airbus España en Getafe (Madrid) lleva operando 75 años y da empleo a unos 3.000 trabajadores. A pesar de ser una unidad físicamente separada, dicha planta está integrada virtual y operativamente con otras dos plantas localizadas en España (Illescas y Puerto Real). Airbus España se ha concentrado en la fabricación de componentes con un alto riesgo tecnológico, que añaden valor al producto y favorecen la diferenciación, recurriendo a la externalización y subcontratación de componentes a empresas auxiliares como Aries, Composystem, Gamesa, MASA, Sacesa, ICSA, MTDA, SK10, ITD e ITP.

Airbus España se ha organizado principalmente sobre la base de cuatro departamentos: ingeniería, desarrollo, fabricación y aprovisionamiento. El departamento de ingeniería tiene la responsabilidad de diseñar el producto. El departamento de desarrollo transforma los diseños preliminares en componentes «fabricables» a través de la definición de nuevos procesos, equipamiento necesario para su fabricación y realización de ajustes de diseño para asegurar la producción en serie del componente una vez certificado. El departamento de fabricación está configurado exclusivamente para elaborar el producto, encargándose del control de la producción y tratando de mejorar la curva de aprendizaje tecnológico. El departamento de aprovisionamiento es responsable de proveer a la planta de los bienes y servicios, al menor coste y con la debida calidad. En las adquisiciones existe un procedimiento estándar basado en una política y unos procesos comunes para todos los centros de Airbus.

Airbus España ha establecido una jerarquía de objetivos. En primer lugar, la calidad dada su importancia como determinante de la seguridad del producto final. En segundo lugar, una preocupación por las entregas, tratando de cumplir los compromisos para facilitar el ensamblaje final del producto. El coste ocupa el tercer puesto en importancia, como condicionante de la rentabilidad de la empresa. En cuarto lugar se encuentra la flexibilidad en cuanto a personas (Airbus desarrolla intensos programas de formación continua y reciclaje y recurre a la fijación de horas extras con elevada remuneración), útiles de fabricación (polivalencia para la fabricación de múltiples piezas) y productos (utilización de módulos comunes en los distintos aviones fabricados). Finalmente, Airbus España colabora en el servicio al cliente final. Todos estos objetivos resultan esenciales dado que el entorno del negocio se caracteriza por un elevado grado de dinamismo, hostilidad y diversidad.

La orientación de las fábricas de Airbus España hacia sus competencias distintivas ha llevado a la necesidad de subcontratar componentes de los productos fabricados. La cooperación y la integración de las operaciones de la compañía con la de los proveedores es un elemento que ha llevado a dejar atrás el concepto de subcontratista para llegar al de colaborador, con responsabilidad en las fases de diseño, desarrollo y producción.

Los clientes de Airbus GIE son compañías aéreas. El A380 cuenta con 13 pedidos en firme que suponen 149 aviones (27 de ellos para carga), de los que 49 proceden de Oriente Medio y 39 de la región de Asia y Pacífico. El desarrollo de la aeronáutica militar y espacial europea también supone la presencia de clientes gubernamentales. La dirección del servicio al cliente gestiona la venta, mantenimiento, repuestos y logística inversa.

diosestinta.blogspot.com

Predomina la venta mediante licitaciones. Durante el proceso de fabricación de un avión, los pilotos pueden ir a formarse durante varias semanas a los centros de Toulouse, Miami y al centro de asistencia técnica en Pekín. Los mecánicos reciben una formación de 4.000 horas. El coste de formación puede representar hasta el 20% del precio final, pero es un argumento de peso a la hora de vender.

## Preguntas

1. El comportamiento de compra de las empresas presenta algunas similitudes y muchas diferencias con respecto al comportamiento del consumidor final. Comente las similitudes y diferencias para el caso práctico de Airbus.
2. El proceso de decisión de compra de una empresa consta de varias etapas. Proceda a su comentario detallado para el aprovisionamiento y fabricación de aviones comerciales.
3. Los mercados gubernamentales son de gran relevancia en la industria aeronáutica. Comente el comportamiento del Estado y de las Administraciones Públicas en la compra de aviones, misiles, sistemas de defensa, satélites y lanzadores espaciales.
4. Reúna información sobre el funcionamiento de las subastas y licitaciones y de la logística inversa. Comentar su utilidad en la venta de bienes y servicios por el consorcio Airbus.

# 4.3. ORNALUX, S.A.: ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRA INDUSTRIAL

Autores: Rodolfo Vázquez Casielles y María José Sanzo Pérez
*Universidad de Oviedo*

## Presentación

El proceso a través del cual las organizaciones adquieren los bienes y servicios que necesitan presenta una serie de particularidades que lo distinguen del que caracteriza al comportamiento del consumidor individual. En general, el comportamiento de compra industrial suele tener una complejidad mayor, a la vez que son más las personas que participan en el mismo. Esta circunstancia afecta de forma considerable a las estrategias y políticas de marketing de los proveedores industriales. El caso que se describe a continuación refleja los distintos tipos de procedimientos de compra que desarrollan los clientes de una empresa fabricante de luminarias y los efectos de los mismos sobre sus decisiones de segmentación y distribución.

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Se puede acceder a más información sobre la empresa Ornalux, S.A. accediendo a la página web de la compañía (www.ornalux.com) o consultando la siguiente referencia bibliográfica: González de los Reyes, I. (2003): *Evaluación de las Relaciones entre un Fabricante de Luminarias y sus Distribuidores*. Proyecto Fin de Carrera Nº 1001085, *Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Gijón*, Ingeniería Industrial, Organización de Empresas.

## Caso práctico

Ornalux, S.A. es una empresa fundada en 1978 cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en Gijón (Asturias-España). Inicialmente su actividad se centró en la fabricación de material eléctrico para la iluminación de oficinas, comercios y otras empresas, aunque posteriormente se diversificó para incorporar la producción de instrumental de iluminación y mobiliario sanitario para hospitales y clínicas. Así, por lo que respecta a los sistemas de iluminación, la empresa trabaja actualmente con varias líneas de producto que abarcan, entre otros productos, la iluminación espacial, la iluminación de encastrar en falso techo (sistema Joya), los *downlights*, las pantallas pendulares, los focos para carril electrificado, los «planetarios» (un sistema que gira 380º y a su vez oscila 90º en cada sentido), las farolas de diseño vanguardista para espacios libres, o los diseños de iluminación para jardinería para empotrar en suelo y pared. En cuanto al material para centros hospitalarios (*Sistema Clinic*), la empresa se centra en los cabeceros para camas de hospitalización, si bien en la actualidad se encuentra desarrollando modelos para cabeceros de quirófanos y cuidados intensivos suspendidos y articulados. Todos estos modelos son de diseño propio y están en su mayoría patentados o en proceso de registro en la Oficina de Patentes.

Gran parte de sus productos han sido homologados por la TÜV-Reinland, teniendo implantado además un sistema para la gestión de la calidad en base a la normativa EN-ISO 9001:1994 certificada por el Lloyd's Register Assurance, que también ha certificado el sistema de gestión de calidad de Ornalux según la norma EN-ISO 46001:1996 aplicable al diseño, fabricación y montaje de cabeceros técnicos para hospitales y sector sanitario. En la actualidad se encuentra en proceso de implantación de un sistema de gestión ambiental en base a la norma EN-ISO 14001.

Además de contar con una amplia y extensa red de distribuidores a lo largo de toda España, la empresa se encuentra inmersa en un importante proyecto de internacionalización, con un crecimiento significativo de las ventas procedentes de los mercados exteriores, especialmente de la Comunidad Europea. Otros países a los que exporta son Nueva Zelanda, Oriente Próximo, Centroamérica y China.

La actividad de Ornalux, centrada en los productos de iluminación, tiene como usuario fundamental al *instalador eléctrico*. Aunque esta figura siempre está presente (puede incluso tratarse de un instalador doméstico), el procedimiento a través del cual se compra el producto puede ser muy variado, pudiendo intervenir en el mismo diversas personas o entidades:

diosestinta.blogspot.com

- El *distribuidor de productos eléctricos*, que ante una petición de un producto de iluminación recomienda una determinada marca y producto. En este caso se suele tratar de una compra poco profesional de alguien que «no está en el mercado».
- El propio instalador eléctrico decide una marca y producto en función de determinadas variables como la facilidad de instalación, el diseño, la fiabilidad o el precio. Supone un proceso de compra más profesional pero con un amplio grado de «libertad individual».
- Diversos agentes previos al instalador individual pueden también tomar parte del proceso de decisión: la empresa de instalación (áreas de compras, de ingeniería,...) en la que trabaja el instalador; la empresa constructora o de decoración que ha decidido optar por unos productos u otros y solicita su uso al instalador (individual o empresa); o la ingeniería o el estudio de arquitectura que ha diseñado la infraestructura en la que se incorpora la decoración y que puede desempeñar un importante papel prescriptor (para lo que demanda de los fabricantes de productos de iluminación asesoramiento sobre esos productos).

Así, el proceso de acercamiento para la compra se puede producir de dos modos: (1) el instalador o la empresa instaladora se dirige a un almacén de material eléctrico a solicitar el producto (ejerciendo o no una labor de decisión sobre el mismo) y (2) la empresa instaladora se dirige directamente a la empresa de iluminación a comprar el producto sin pasar por el almacenista. En el caso concreto de Ornalux, su actuación comercial se caracteriza por los siguientes puntos:

- El canal de distribuidores eléctricos supone el canal básico de sus ventas y un «canal a respetar».
- La empresa cuenta con una serie de representantes multicartera que se dirigen al canal de distribuidores con sus diferentes productos.
- Está tratando de adaptarse a la nueva estructuración de los distribuidores: creación de redes de distribuidores locales, distribuidores locales que «venden» más allá de su territorio natural y distribuidores que venden a instaladores que actúan en un mercado más amplio.
- También está tratando de iniciar una relación directa con las grandes empresas de instalación eléctrica que desean realizar sus compras de un modo directo.
- Es consciente de que cuenta con escasos recursos propios para desarrollar una relación directa con prescriptores como ingenierías, constructoras, diseñadores y otros clientes similares.

Los principales clientes finales de Ornalux pertenecen a sectores muy diversos: bancos y entidades financieras, ministerios públicos, pabellones deportivos, hospitales, comercios y diversas industrias. A título de ejemplo, entre algunas de las instalaciones realizadas con productos de la empresa se encuentran las siguientes: el Auditorio Nacional de Música de Madrid, el Palacio de Congresos de Madrid, los hospitales de Getafe, Leganés y de Tenerife, el Eurotúnel (lado británico), las exposiciones de Ford o Mercedes, la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Autónoma de Barcelona, el Arzobispado de Madrid, el Corte Inglés, la Biblioteca Nacional (Madrid), la Cadena Sol y Carburos Metálicos.

diosestinta.blogspot.com

## Preguntas

1. ¿Qué características de los mercados industriales están presentes en este caso?, ¿cómo afectan a las diferentes decisiones sobre producto, distribución, precio y comunicación de la empresa?
2. Intente describir los diferentes tipos de decisiones de compra así como las etapas del proceso de decisión de compra correspondientes a cada tipo que podrían estar asociadas a la adquisición de los productos de Ornalux, S.A. ¿Qué roles de compra es posible identificar?
3. ¿En función de qué variables podría la empresa segmentar sus mercados?
4. ¿Qué ventajas y qué inconvenientes podría suponer para la empresa dirigirse directamente a las grandes empresas instaladoras o a los prescriptores importantes del sector?

# 4.4. DURO FELGUERA, S.A.: LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO EN LAS EMPRESAS

Autores: Rodolfo Vázquez Casielles y María José Sanzo Pérez
*Universidad de Oviedo*

## Presentación

La existencia de una competencia cada vez más intensa en los mercados, junto con la relevancia que tiene actualmente la estrategia de aprovisionamiento y las relaciones con los proveedores para los clientes industriales, hace que los suministradores se vean obligados a buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Si a esto unimos factores como los rápidos cambios tecnológicos y la creciente importancia de los servicios en estos mercados, podremos apreciar que, concretamente, las decisiones que adopten las organizaciones en materia de producto supondrán una pieza clave de su estrategia. El siguiente caso busca destacar algunos de los cambios que ese nuevo entorno competitivo está ocasionando en la cartera de productos de las empresas industriales.

## Sugerencias

Además de la posibilidad de consultar la información disponible en la página web de la empresa (www.durofelguera.com) o de sus competidores, así como otro tipo de información sobre los sectores en los que opera, para ampliar la información proporcionada por el caso se puede acudir a direcciones de Internet preocupadas por temas económicos. Por ejemplo: www.cinco días.es (21 y 22 de diciembre de 2004); www.expansion.com (21 y 22 de diciembre de 2004); www.lne.es (26 de diciembre de 2004, nº 771).

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

Duro Felguera es un grupo industrial con domicilio social en Oviedo (Asturias) dedicado a la ingeniería y construcción de bienes de equipo y plantas industriales, líder en España y con una fuerte implantación y expansión internacional. Sus actividades son muy diversas (cuadro 1), pudiendo englobarse en cinco líneas de negocio básicas: *energía*, *plantas industriales*, *equipos*, *sociedades participadas* e *infraestructuras y servicios*.

La presencia de Duro Felguera en el sector de la energía se materializa en la construcción de centrales térmicas de generación de energía eléctrica. Dispone de dos empresas que trabajan esta línea: *Duro Felguera, S.A. Energía* y MOMPRESA.

Dentro del negocio de las plantas industriales, el grupo opera a través de varias empresas subsidiarias: *Duro Felguera Plantas Industriales, S.A.* (empresa de ingeniería especializada en las áreas de siderurgia, petroquímica, gas, azúcar, cemento y sistemas logísticos de distribución física); *Felguera Tecnologías de la Información, S.A.* (centrada en el desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de información: radiofrecuencia, distribución física, Internet, integración de sistemas, soluciones de gestión empresarial); *Felguera Parques y Minas, S.A.* (capacitada para el suministro completo de instalaciones mineras, tratamiento de minerales, y manejo, almacenamiento, carga y descarga de graneles sólidos); y *Felguera Grúas y Almacenaje, S.A.* (dedicada al diseño y fabricación de grúas puente para instalaciones siderúrgicas, grúas portuarias y pórticos de descarga).

La línea de equipos está constituida por *Felguera Construcciones Mecánicas, S.A.* (taller metalmecánico de producción de bienes de equipo) y *Felguera Calderería Pesada, S.A.* (especializada en bienes de equipo de calderería pesada: columnas, torres y reactores para refinerías, calderines para centrales térmicas, tanques criogénicos para el transporte marítimo de gas licuado y otros productos/servicios similares).

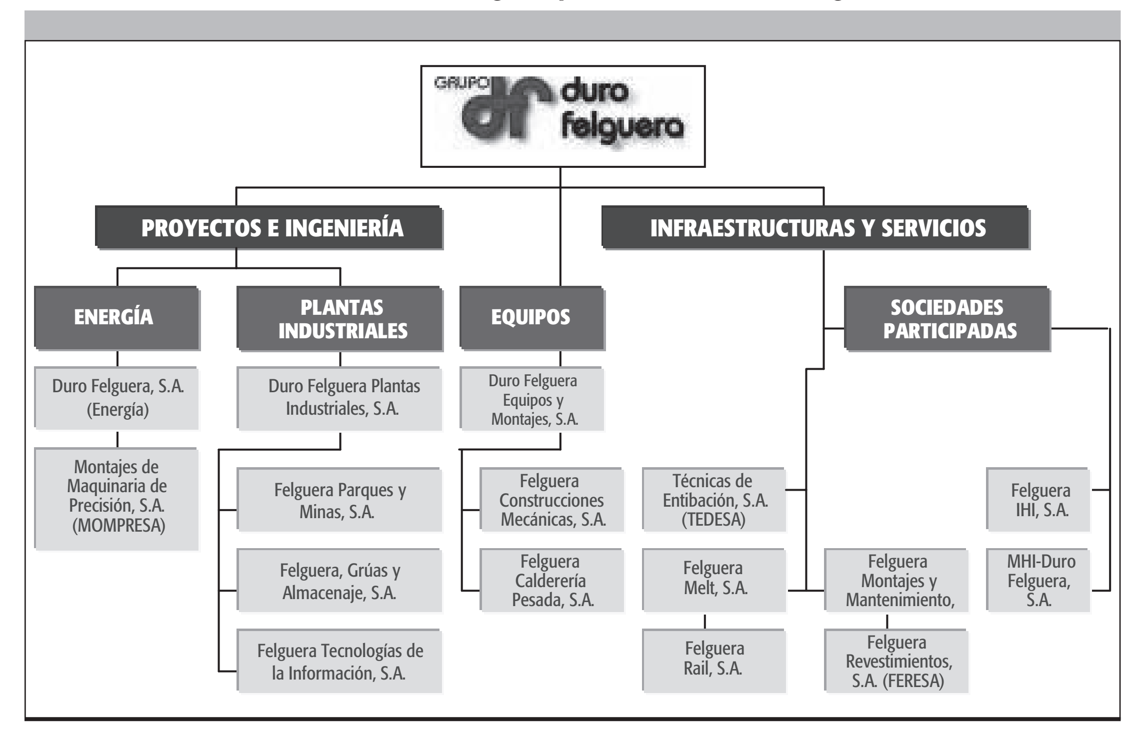
Duro Felguera tiene dos compañías participadas: *Felguera-IHI*, S.A. (que se encarga de la construcción de todo tipo de tanques de almacenamiento verticales y esféricos) y *MHI-Duro Felguera*, S.A. (una compañía nueva formada por Mitsubishi Heavy Industries y Duro Felguera para satisfacer la creciente demanda de tuneladoras).

Por último, la línea de infraestructuras y servicios se encarga de ofrecer servicios en el campo del montaje industrial, mantenimiento de plantas industriales, fabricación de aparatos de vía de ferrocarril, elementos para la energía eólica, torres de electrificación, etc. Está constituida por *Felguera Montajes y Mantenimiento, S.A.*; *Felguera Rail, S.A.*; *Felguera Melt, S.A.* y *TEDESA*.

De acuerdo con varias noticias aparecidas en prensa, el grupo tiene previsto cerrar el año 2004 con una cifra récord de contratación, 1.000 millones de euros. Esta estimación se produce un año después de que la compañía tuviera que afrontar uno de sus peores ejercicios, con pérdidas de 10,46 millones de euros y una contratación tres veces inferior a la registrada en 2004. Las claves de este crecimiento se concretan en tres factores: (1) la fortaleza de la división energética, en un momento en el que existe una alta demanda de centrales de ciclos combinados, (2) el amplio espectro de su oferta de bienes de equipo y (3) la apuesta por los mercados exteriores. En palabras de un portavoz del grupo: «*la compañía logró consolidar su presencia en los mercados como*

diosestinta.blogspot.com

**Cuadro 1: Estructura de Negocio y Sociedades de Duro Felguera, S.A.**




*gestor de "llave en mano" para plantas de energía e industriales, así como en la fabricación de equipos para la industria, aparatos de vía para el sector ferroviario y máquinas tuneladoras, en la mayoría de los casos alcanzando acuerdos con los mayores tecnólogos del mundo*». Un sistema «llave en mano» implica implementar un proyecto de forma integral, coordinando la interacción entre los distintos subsistemas y componentes y ofreciendo soporte en la fase preliminar y servicio posventa con un seguimiento intensivo de las instalaciones. Se entregan las instalaciones listas para funcionar desde el primer día. Otros factores parece que también han contribuido al crecimiento alcanzado, entre ellos la apuesta de la dirección por convertir a la compañía en una empresa en la que los «cuellos blancos», es decir, los ingenieros, adquieran mayor peso, apostando por la formación de su personal.

Estos buenos resultados están despertando el interés de los inversores, como lo demuestra la OPA lanzada por Udra Industrial, filial del grupo empresarial gallego San José (séptima constructora española), sobre el 44% del capital social de Duro Felguera y la revalorización de las acciones en Bolsa durante los últimos tres meses del año.

## Preguntas

1. Describa cuál es la estrategia de producto-mercado (tecnologías, funciones, clientes) seguida por el grupo Duro Felguera.

diosestinta.blogspot.com

2. ¿Qué fuentes de ventaja competitiva puede estar tratando de aprovechar la compañía en el ámbito del producto? En concreto, ¿qué ventajas pueden proporcionar a los clientes los proyectos «llave en mano»?
3. Dado el tipo de productos y de mercados que atiende Duro Felguera, ¿qué canales de distribución podrían ser adecuados?
4. De acuerdo con la Matriz de Ansoff, ¿qué estrategias de crecimiento está desarrollando?

diosestinta.blogspot.com

# 5 IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS Y PÚBLICOS OBJETIVO

## 5.1. SARA LEE COFFEE ESPAÑA[1]

Autora: Elisa Alén González
*Universidad de Vigo*

### Presentación

En este caso se pretende una aproximación al mercado del café en España, así como conocer la estrategia seguida en él por la multinacional Sara Lee.

### Sugerencias

Para comprender mejor la problemática del mercado del café se recomienda visitar las páginas web de los principales comercializadores. También se puede encontrar información interesante en las siguientes páginas web: http://www.cafeyte.com; http://www.mundodelcafe.com; http://www.sedasolubles.com; http://www.IntermonOxfam.org

### Caso práctico

En España, se liberalizó el mercado del café en 1983. Fue entonces cuando entraron en este mercado las dos multinacionales de la alimentación más grandes de ámbito internacional: la americana Kraft y la empresa suiza Nestlé. Kraft compró Saimaza, una compañía sevillana, mientras que Nestlé optó por desarrollar desde cero, Bonka su propia marca. En este contexto, Sara Lee decidió adoptar la estrategia de Kraft y entrar en el mercado español del café mediante la adquisición de dos marcas. Una de carácter regional Soley, que se comercializa en Cataluña. La otra fue Marcilla, perteneciente a una empresa barcelonesa, que rápidamente se extendió por la Península.

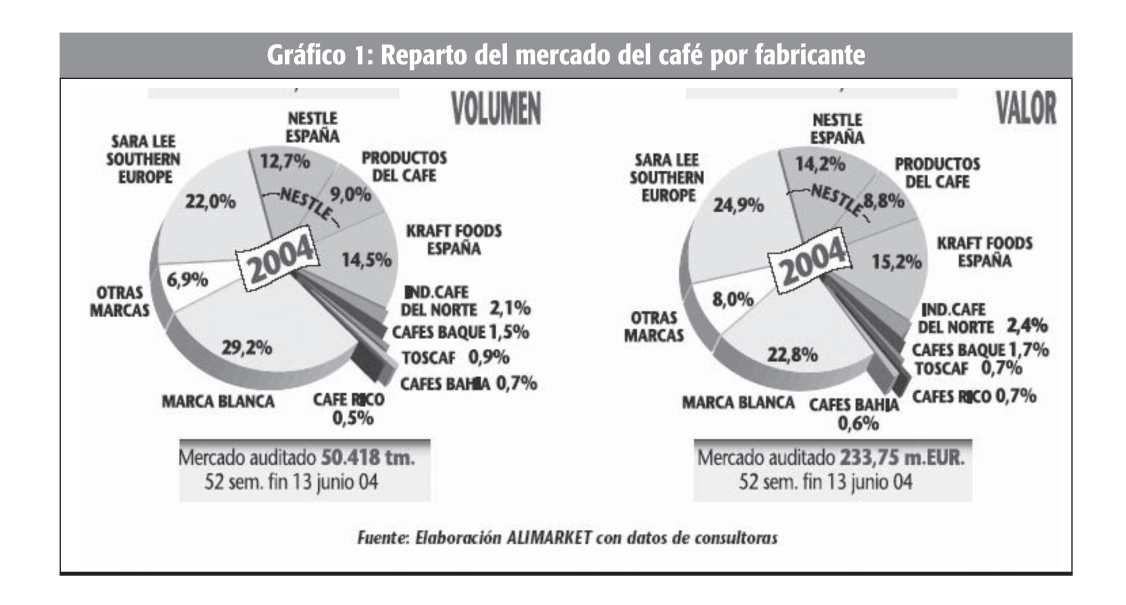
[1] Fuente: «Sara Lee España. Marketing de taza caliente», *IPMARK*, N.º 591, págs. 38-42, 1-15, diciembre 2002; «La industria del café se pone a precio de oro», *CincoDias.com*, 22-02-2005; Morales Miguélez, C. (2003): «El mercado español del café», en http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Mercado_cafe.pdf; http://www.marcilla.es; http://www.alimarket.es.

diosestinta.blogspot.com

El negocio principal de Sara Lee es el café tostado. Desde 1994, año en el que logró desbancar a Saimaza, Marcilla es líder en esta área con el 20% del mercado en volumen. El mercado de cafés español en el canal alimentación representa en su conjunto un volumen total de 68.000 toneladas aproximadamente (incluyendo el mercado de hostelería este volumen se dobla) y mueve algo más de 600 millones de euros. Se divide a su vez en dos categorías: el café tostado que ostenta el 87% del total, y el café soluble que ocupa el resto (unas 8.000 toneladas). Dentro del café tostado, el 88% corresponde al café tostado normal (natural o mezcla con cafeína), y un 12% al café descafeinado. El mercado de los cafés solubles en España está prácticamente en manos de las transnacionales, y en particular de Nestlé. Las dos productoras españolas de café soluble son SEDA solubles y Productos del Café.

El mercado del café tostado se encuentra bastante estancado y el precio del producto está por debajo de la media europea, aunque la Federación Española del Café advierte que la materia prima está llegando a niveles récord, lo cual repercutirá no sólo en las empresas cafeteras, sino a todo el sector de la hostelería, a las cadenas de distribución y al propio consumidor. La situación de estancamiento del mercado se debe a varias causas. En primer lugar, la población no crece. Por otra parte, los clientes consumen ya bastante café, por lo que no se prevén incrementos considerables en los próximos años, si bien gracias al tirón de las cafeterías especializadas, también conocidas como *Coffe Shops*, se ha apreciado un ligero aumento del consumo fuera de los hogares. Y, por último, aparte de las propuestas de Sara Lee, no se han lanzado al mercado productos verdaderamente nuevos durante los últimos años.

**Gráfico 1: Reparto del mercado del café por fabricante**

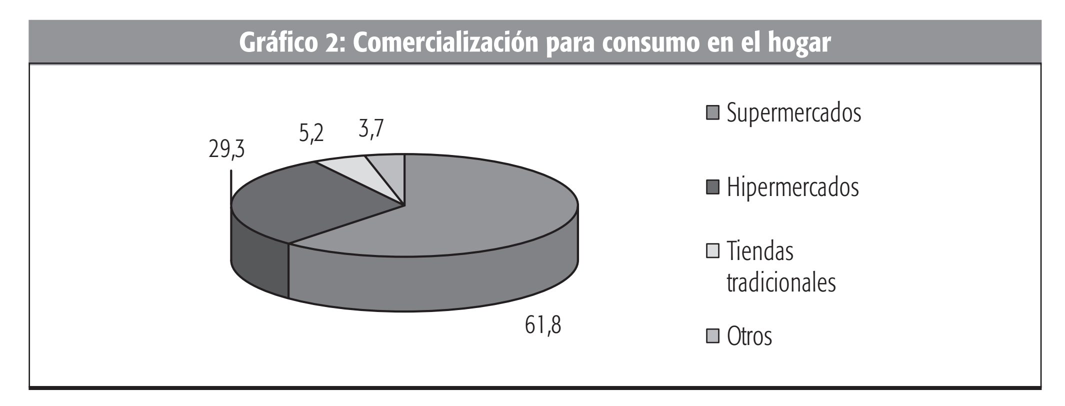



El mercado español del café es bastante estable en cuanto a la evolución del consumo, que está alrededor de 3,5 Kg/hab./año. Cada español consume al año unas 690 tazas de café, lo que nos convierte en el noveno país en consumo de café per cápita del mundo y en uno de los principales países importadores a nivel mundial, sólo por detrás de Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia e Italia. El 48% del consumo se produce

diosestinta.blogspot.com

en el hogar, el 50% en la hostelería y un 2% corresponde al consumo institucional. La forma de comercialización varía en función del segmento considerado (gráfico 2). Las grandes superficies (supermercados e hipermercados) en general, venden la mayor parte de las marcas reconocidas y tienen café bajo su marca (Marca blanca). Las presentaciones más habituales son paquetes de 250 g «natural» o «mezcla», molido o en grano, y los cafés solubles. La marca blanca supone una gran parte de su volumen de ventas pero con grandes sacrificios en precio para el productor/tostador. En cuanto al café para hostelería, en general se trata de presentaciones en bolsas de 1 kilogramo, tostado y molido o en grano. Existe una presentación particular en el café descafeinado soluble en hostelería, bolsas individuales de 2 gramos, aunque está descendiendo recientemente y muy rápidamente su consumo a favor del descafeinado tostado y molido.

**Gráfico 2: Comercialización para consumo en el hogar**




Fuente: Elaboración propia a partir del Panel de consumo alimentario de la dirección general de la alimentación (2003)

## Aroma a café, pero práctico y saludable

El posicionamiento elegido por la compañía para la marca Marcilla ha consistido en asociar el café al aroma y la amistad. La marca competidora Saimaza maneja el concepto de selección, mientras que Bonka ha buscado diferenciarse mediante el refinamiento.

En el área de nuevos productos, Sara Lee España ha creado el Marcilla Crême Express, Marcilla Filtro y el Marcilla Bajo en Cafeína. Estos conceptos proponen como beneficio principal el hecho de que conservan el aroma propio de la marca, pero además la crema, la rapidez y la facilidad de preparación en el caso de Crême Express, y la posibilidad de consumir más tazas sin preocuparse por la cafeína, en el caso del Marcilla Bajo en Cafeína.




En consonancia con la preocupación de los consumidores por la dieta y hábitos saludables, y de la observación de otros mercados, como Alemania, nació la idea del café Bajo en Cafeína. Se trata de un producto que, según estudios realizados por la compañía, es percibido por los consumidores potenciales como una categoría diferente al café normal y distinta al café descafeinado.

Marcilla Bajo en Cafeína ha sido lanzado en mayo de 2002. Sara Lee espera que este nuevo segmento represente en torno a un 3% o un 4% del total del mercado de café tos-

diosestinta.blogspot.com

tado en el canal de alimentación. Ese porcentaje provendrá, según un estudio de mercado realizado por la compañía, tanto del segmento de consumidores de café descafeinado (con una intención de compra del 55%) como del que hoy corresponde al café con cafeína (con una intención de adquisición del 57%).

## Preguntas

1. Cuantifique en Tn y para el canal alimentación:
   a) El mercado actual de Marcilla.
   b) El mercado potencial para Marcilla Bajo en Cafeína.
2. ¿Qué cambios y/o variables del entorno han afectado o afectan al mercado del café en España?
3. Según los datos que se exponen en el caso, ¿qué segmentos cree que componen el mercado del café? ¿Qué variables cree que está utilizando Sara Lee para segmentar el mercado? ¿Qué otros segmentos podría atender Sara Lee? ¿Por qué no lo está haciendo?
4. Comente el posicionamiento elegido por cada marca de café.
5. Teniendo en cuenta los procesos de adopción o difusión de productos nuevos, ¿qué debería hacer o tener en cuenta Sara Lee al introducir en el mercado su nuevo Marcilla Bajo en Cafeína?

# 5.2. RENOVA: IDENTIFICANDO NUEVOS SEGMENTOS[2]

Autores: Elisa Alén González y Lorenzo Rodríguez Comesaña
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En este caso se hace una aproximación a la identificación de nichos de mercado y públicos objetivo, y cómo la empresa plantea su estrategia para atender a los segmentos identificados.

[2] Fuente: Información proporcionada por Renova España; «Renova aspira a ser el líder del papel tisú en el mercado español», *La Gaceta de los Negocios*, 9-12-2003, pág. 20; http://www.renovaonline.net; «Renova: el mercado español es el primer paso en su apertura al exterior», *Expansión*, 18-02-2000; «Renova rompe tabúes para hacerse un hueco en el mercado», *CincoDias.com*, 25-11-2003; «Lo más natural», *Estrategias*, N.º 107, pág. 102, mayo de 2002; «Renova lanza papel higiénico húmedo para adultos», *Alimarket*, N.º 174, 01-04-2003.

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Para entender mejor el caso práctico se recomienda visitar la página web de Renova (http://www.renova.pt), así como el material complementario que se recoge en el CD.

## Caso práctico

Renova es una compañía fundada en 1939 en Portugal, donde es líder indiscutible en todos los segmentos de celulosa. En 1990, Renova decidió salir de su pueblo de origen (Zibreira, en el centro de Portugal) y dar sus primeros pasos en el extranjero, eligiendo el mercado español como su primer destino internacional. Actualmente el grupo Renova, multinacional europea de productos de celulosa, factura unos 120 millones de euros al año, de los que el 45% corresponden a sus ventas en el extranjero, es decir, España y Francia (recientemente se ha introducido también en Bélgica). En España tiene un 6% de cuota de mercado, donde es líder en los segmentos de servilletas de papel y papeles higiénicos Premium. Además de los derivados del tisú, la empresa dispone de divisiones para cosméticos (Dosha) y productos de higiene femenina (First).

La estrategia de la compañía según palabras de su presidente, Paulo Miguel Pereira da Silva, es «estar en ruptura con lo que existe, ser diferentes, ser un poco un *enfant terrible* del sector, cambiar la visión que tienen todos». Siempre han entrado en sus segmentos de mercado a través de la búsqueda del placer en la higiene y una alternativa de calidad como elemento diferenciador. «Hay un nicho importante en el mercado de la higiene que ha surgido hace muy poco. Muchas personas tienen un concepto de higiene mucho más sofisticado. El aumento de la importancia de la limpieza está asociado a la preocupación por el cuerpo», explica Paulo Miguel Pereira da Silva. El éxito de Renova se centra en la innovación, tanto de producto con lanzamientos pioneros en nuestro país como el rollo de cocina antibacteriano, el papel higiénico con micropartículas de crema o más recientemente el papel higiénico húmedo, como de comunicación con llamativas campañas de publicidad que a nadie dejan indiferente.

### First de Renova

Renova detectó un hueco de cara a las consumidoras más jóvenes de la categoría de compresas. El público objetivo de los fabricantes existentes hasta el momento del lanzamiento de First, eran las mujeres entre 25 y 50 años, lo cual dejaba sin atender el segmento entre los 15-16 años hasta los 25 años. Este grupo de edad es además muy interesante por ser fácilmente fidelizable al carecer de gran experiencia en hábitos de consumo.

Tras el desarrollo del producto se realizaron estudios de mercado donde se detectó una oportunidad clara de posicionar el producto de manera diferenciada respecto a la competencia. El lenguaje utilizado hasta el momento por los fabricantes hablaba del «maravilloso mundo de la regla» donde se planteaba unos argumentos alejados de la realidad que viven las mujeres durante su menstruación. Este lenguaje se situaba en un plano emocional con la base de «cómo nos gustaría sentirnos con la regla». Sin embargo, Renova decide utilizar para First un lenguaje mucho más directo y sin pelos en la lengua, donde se decía directamente cómo se sentía la mujer. En este sentido, se creó un lema

diosestinta.blogspot.com

muy apropiado y llamativo «Tengo la regla, ¿y qué?». Por otro lado, detectaron la necesidad de incluir al sexo masculino en el posicionamiento del producto, ya que las mujeres más jóvenes sienten la necesidad de ser comprendidas durante los primeros años de menstruación por los cambios que representan tanto física, como emocionalmente, y la importancia de las relaciones en el sentido más amplio de la palabra con los chicos. Así, Renova apela a la necesidad aspiracional de las chicas de sentirse comprendidas por el sexo opuesto.

La estrategia de comunicación del lanzamiento de First contó con dos vertientes diferenciadas, aunque siempre de la mano. Por un lado, se aprovechó la comunicación en televisión acompañándola de una promoción. Por otra parte, la comunicación en televisión no podía ser simplemente un spot, sino que tenía que tener prescriptores ya que se necesitaba explicar mucho del producto. Por ello, Renova optó por un programa de televisión de elevado *target*, haciendo que los presentadores hablaran sobre el producto y explicaran la promoción. Los prescriptores eran siempre un hombre y una mujer.










La promoción que se explicaba tanto a través de los prescriptores en televisión, como con trípticos entregados en lugares estratégicos (colegios, discotecas, salidas de metro...) consistía en acumular tickets de compra para devolver la cantidad gastada en la utilización de las compresas enviando los tickets a un apartado de correos. Por otro lado, se informaba de la página web del producto en la cual se podía conseguir muestras gratis. De esta forma, se generó una base de datos para empezar a trabajar con ella.

Además, se entregaron muestras de producto, tanto en la calle como en el punto de venta. Para conseguir notoriedad con esta estrategia se utilizaron chicos jóvenes vestidos con camisetas en las que se podía observar el eslogan de la campaña. Según el responsable de la campaña «no ha habido ni un solo caso de rechazo, ni de tirar las muestras. Es más, algunas madres las solicitaban para sus hijas».

## Papel higiénico húmedo




El papel higiénico con loción, que incorpora partículas con crema y el humedecido, fue lanzado en marzo de 2003 en los tres mercados en los que Renova estaba presente: Francia, Portugal y España. Esto ha significado la creación de un nuevo segmento en el mercado y la entrada en una categoría hasta entonces inexistente. El producto es similar al existente para uso infantil, tanto en su uso, como en su presentación (sobres herméticos). Este tipo de papel higiénico húmedo cuenta con un alto grado de aceptación por parte del usuario en otros mercados como el estadounidense, pero supone una innovación tanto en el mercado español, como en Portugal y Francia.

diosestinta.blogspot.com

La apuesta de Renova por la apertura de este nuevo segmento se realiza bajo la perspectiva de una gama de productos compuesta por un total de nueve referencias que se agrupan en tres líneas: «Puro» –perfumado con flor arum y leche de coco–, «Sensual» –con esencia de jazmín y canela– y «Relajante» –aroma a sándalo y cedro del Líbano–. Cada una de ellas se presenta en envase familiar de 50 toallitas con caja de plástico para conservar la humedad y la máxima higiene, sobre recambio con 50 toallitas, y formato de bolsillo, con 12 ud. Una de sus características destacables es la posibilidad de tirar la toallita a la taza, una vez utilizada, por la composición biodegradable de la misma, así como por su tamaño.

El éxito del producto y de su campaña publicitaria, han llevado a incrementar la inversión para su difusión en España, Francia y Portugal (la empresa había previsto una inversión de 2 millones de euros para dar a conocer el producto durante 2003). Las fotografías de modelos masculinos y femeninos, en ropa interior, evocando frescura y limpieza, han vuelto a ocupar las marquesinas y los espacios publicitarios de los autobuses de las principales ciudades. En total han sido 3.275 vallas en Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Málaga, Bilbao y San Sebastián las que muestran la campaña. También se ha destinado parte de la inversión publicitaria a televisión e Internet, pero el peso de la campaña recae en el medio exterior. Según palabras de la empresa, «con esta campaña se ha intentado romper tabúes sobre la higiene corporal. La publicidad de papel higiénico nunca había dicho para qué sirve el producto. No se hablaba de limpieza. Se habla del papel higiénico pero nunca se menciona el efecto que provoca. Nosotros hablamos del placer de sentirse limpio porque cada vez hay más personas que se preocupan por su bienestar».

## Preguntas

1. ¿Qué variables de segmentación se han utilizado inicialmente para definir el público objetivo de First? ¿Cómo ha intentado Renova posicionar First?
2. ¿Cómo puede Renova animar a los usuarios de papel higiénico normal a que utilicen el papel higiénico húmedo? ¿Sobre qué propuesta de valor se debería hacer hincapié?
3. ¿Qué recomendaciones de marketing le haría a Renova de cara a incrementar su participación en el mercado del papel higiénico húmedo?

diosestinta.blogspot.com

# 5.3. ORION LABS, EN LOS LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SIDA

Autores: Lorenzo Rodríguez Comesaña y Fernando Comesaña Benavides
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En este caso se abordan los problemas de Orion Labs para el desarrollo de nuevos medicamentos. Todo empieza con el conocimiento de los mercados.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de la Fase (Fundación Antisida de España), Stop SIDA, y el Ministerio de Sanidad y Consumo. En el CD se reúne información adicional.

## Caso práctico

Orion Labs es una filial del mayor grupo farmacéutico mundial. Su plantilla está constituida por investigadores dedicados únicamente al desarrollo de medicamentos ya existentes para facilitar su uso a los pacientes. Su proyecto de mayor envergadura en los últimos años es el desarrollo de nuevos encapsulados y presentaciones para combatir el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH). El virus provoca un lento colapso del sistema inmune de los individuos infectados y permite que varias enfermedades oportunistas (tuberculosis, neumonías, diversos tipos de cánceres, etc.) infecten el organismo, provocando finalmente su muerte.

En 1980, comenzaron a aparecer en Estados Unidos, individuos que manifestaban un decrecimiento alarmante en el número de defensas de su organismo. Tres años después, la enfermedad ya estaba presente en 33 países. Se descubrió que el causante era un virus desconocido hasta entonces, el VIH, que se transmitía por tres vías:

– Sexual. Las relaciones sexuales con personas infectadas sin la protección adecuada son la principal vía de diseminación de la epidemia en todo el mundo, especialmente las relaciones sexuales con penetración (homosexual o heterosexual).

– Sanguínea (parenteral). La transmisión del VIH por la sangre es el principal modo de transmisión del VIH en España, en especial entre los usuarios de drogas por vía parenteral. La contaminación por transfusiones o manejo de material infectado (jeringuillas, material clínico, etc.) son poco relevantes.

– Vertical. De madres VIH positivas a su hijo, especialmente durante el embarazo, en el parto, o durante la lactancia.

diosestinta.blogspot.com

Desde el descubrimiento del virus, se comenzó a trabajar de inmediato para conocer las fases por las que pasa la infección, para conocer el virus y para desarrollar medicamentos capaces de eliminarlo.

## Fases de la infección

Una vez que el virus entra en el organismo, éste comienza a atacar al sistema de defensas, y muy especialmente a los linfocitos CD4 (también denominadas «células T»). Entre la adquisición del virus y la prueba positiva a los anticuerpos del VIH transcurre el período de ventana, que en general es de 6-8 semanas. La incubación del VIH es diferente para cada persona, e incluso un 5% de los individuos infectados continúan sanos y con inmunidad normal transcurridos más de 10 años desde la infección. En el resto de los individuos, la infección evoluciona de la siguiente manera:

1) Período inicial. Es el período inmediatamente posterior a la transmisión del virus. Al principio de este período se cree que el virus todavía no se ha alojado en el organismo y sólo se encuentra en la sangre. A las 72 horas se cree que el virus ya puede alcanzar los ganglios linfáticos y encontrar tejidos donde esconderse. El número total de linfocitos CD4 que posee un individuo normal (entre 800 y 1.200).
2) Infección aguda. En la que se entra a los 3-5 días de la exposición inicial, y que a veces está caracterizada por síntomas parecidos a los de la gripe. El número de VIH llega a un punto máximo, que comienza a descender de forma paralela al aumento de linfocitos CD4. Sin embargo, el equilibrio inmunitario, que puede durar de meses a años, acabará por romperse.
3) Infección por el VIH establecida (crónica), a la que se llega en las 6-12 semanas que siguen a la exposición inicial, y en la que tenemos dos fases:
    a) Infección asintomática (sin síntomas de enfermedad). Está caracterizada por un período de tiempo variable cuando ocurre un lento deterioro del sistema inmunológico, sin síntomas clínicos. La duración de esta fase es altamente variable entre individuos, pudiendo superar los 10 años. En esta fase si el número de CD4 cae y, en especial si la carga viral de VIH es elevada, se puede iniciar una terapia antirretroviral (siempre en el caso en que médico y paciente lo crean conveniente).
    b) Enfermedad sintomática, o enfermedad por VIH avanzada. Al principio se producirá una infección sintomática temprana con VIH, en la que aparecerán síntomas como el aumento del tamaño de los nódulos linfáticos, el desgaste muscular, la aparición de fiebres inexplicables o numerosas infecciones oportunistas y cánceres que se presentan en presencia de la infección por VIH. Posteriormente, la infección progresa a SIDA (Síndrome de Inmuno-Deficiencia Adquirida). Se diagnostica este mal cuando una persona con infección por VIH tiene un recuento de células CD4 por debajo de 200 linfocitos/ml. Otros síntomas habituales son: que se superen las 55.000 copias del VIH/ml, y la aparición de alguna enfermedad incluida en la lista de afecciones definitorias del SIDA y que normalmente no se desarrollan en personas con un sistema inmunológico sano. La enfermedad oportunista es

diosestinta.blogspot.com

la causa de enfermedad potencialmente fatal o de muerte en más del 90% de los pacientes con SIDA. La mayoría de los individuos infectados con el VIH sin tratamiento progresarán a SIDA.

## El virus

El VIH o virus de inmunodeficiencia humana es una infección viral de larga incubación que destruye gradualmente el sistema inmunológico. Existen dos mutaciones del virus, el VIH-1, que es el más común y primero en ser descubierto, y el VIH-2, que es menos habitual, de transmisión más difícil, y destruye el sistema inmune con menor rapidez que el VIH-1. Con los test actuales, por debajo de 50 copias/ml del virus, éste es indetectable, mientras que si se superan las 55.000 copias del VIH/ml, el Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH) causa el SIDA.

Al entrar en un individuo, el virus realiza una diseminación en sangre para posteriormente acantonarse en unos santuarios o reservorios entre los que destacan el Sistema Nervioso Central, los Ganglios Linfáticos y el Semen. Sin manifestar síntomas en la persona infectada, va invadiendo y destruyendo las células que coloniza, especialmente las células CD4 del sistema inmune.

Cuando se une a una de estas células, el virus le transfiere su material genético. A continuación, y a través de una enzima llamada transcriptasa inversa, dicho material es copiado de su versión ARN para incorporarse al ADN celular, desde donde va a ordenar la replicación del virus. En la etapa final de este ciclo replicativo, el virus es «recortado» hasta su formato original por otra enzima llamada proteasa. El nuevo virus generado en la célula brota entonces hacia el exterior de la misma, entra en la circulación sanguínea y linfática, e infecta a otras células.

Una persona VIH positiva produce cada día alrededor de diez mil millones de nuevas partículas del VIH. Para combatirlo se utilizan medicamentos que dificultan la reproducción del virus, ralentizándola. De forma que dé tiempo al sistema inmune a destruirlo. Pero el virus tiene una gran capacidad para modificar su estructura química o genética y así resistir los efectos de los medicamentos, creando mutaciones que les permiten esquivar las defensas del sistema inmunológico y los efectos del tratamiento.

## Medicamentos

El conocimiento del VIH y de los procesos que sigue para la infección de los individuos condujeron a la aparición de medicamentos que frenasen el desarrollo de la enfermedad. Todos los tratamientos son tóxicos en cuantía variable y provocan importantes efectos secundarios en casi todos los órganos corporales. Esto no es sorprendente ya que los fármacos interfieren con frecuencia en procesos genéticos y celulares que son comunes tanto a los virus, como a las células humanas.

Los agentes antirretrovirales modernos contra el VIH pueden dividirse en tres grandes clases de medicamentos (aunque ya hay una cuarta en avanzado estado de desarrollo):

diosestinta.blogspot.com

- Los medicamentos inhibidores de la transcriptasa inversa (ITI) dentro de los que se incluyen:
  - INTI (inhibidores de transcriptasa reversa nucleosida). Atacan la información genética del virus para bloquear su proceso de crecimiento. En este grupo se incluye el AZT (zidovulina), que fue el primer medicamento en aparecer y se comercializa desde 1987. Es el tratamiento más extendido. Posteriormente aparecería en 1990 un segundo medicamento para pacientes con intolerancia al AZT, el DDI (Didanosina). En 1991, aparecería el tercer antirretroviral DDC (Zalcitabina).
  - INNTI (inhibidores de transcriptasa reversa no-nucleosida). Estos medicamentos penetran dentro de la parte del virus llamada la enzima de transcriptasa inversa para bloquear la producción de ADN. En este grupo están la Delavirdina y la Nevirapina.
- Los inhibidores de la proteasa (IP). Son medicamentos que aparecieron desde 1994, interfieren con la enzima proteasa del VIH, que es necesaria para la reproducción del virus. Todos ellos pueden causar molestias gastrointestinales como náuseas, dolor de estómago y diarreas. Saquinavir (desde 1995) e Indinavir son dos de los inhibidores más conocidos.
- Los inhibidores de fusión (IF). Familia de compuestos cuyo mecanismo es el de impedir la entrada del virus en las células del sistema inmune conocidas como linfocitos T - CD4 al bloquear en la capa exterior de las células una molécula vital para que el virus «se ancle» a ellas. El primero dentro de esta familia apareció en 2002 con el nombre de T20 (enfuvirtide).
- Los inhibidores de la integrasa (actualmente en desarrollo).

Hasta 1992 cada uno de los medicamentos se utilizaba por separado. Sin embargo, a partir de esa fecha se constataron las limitaciones de los medicamentos contra el VIH y se comenzó a hacer un uso combinado de los mismos. Los tratamientos más potentes que se prescriben en la actualidad combinan al menos tres fármacos de distintos grupos. Se conocen con el nombre de Terapia Antirretroviral Sumamente Activa (TARSA) y consiguen reducir la carga viral por debajo del nivel de detección de las pruebas existentes e incrementar el número de linfocitos CD4. Pero estos tratamientos tan eficaces provocan un sinfín de efectos secundarios, como irregularidades en la distribución de la grasa (desgaste y acumulación de grasas), exceso de lípidos en la sangre, enfermedades gastrointestinales, cardiovasculares, e incluso diabetes y resistencia a la insulina. Como además la TARSA es un tratamiento para toda la vida que implica estrictos requisitos, muchos médicos cuestionan el inicio de la terapia en la etapa asintomática y lo demoran hasta que se está a las puertas de padecer el SIDA. Sin embargo, ante la evolución de los análisis, la disposición del paciente y su capacidad para ajustarse a la terapia pueden llevar a que el médico esté dispuesto a iniciarla.

Los tratamientos con varios fármacos son sumamente costosos y exigen al paciente cumplir con planes terapéuticos complejos. El régimen diario es de 15 a 20 comprimidos al día (e incluso más de 25). Algunos medicamentos se toman con las comidas, mientras otros se toman en ayunas. Algunos deben tomarse en intervalos exactos de 6 u 8 horas, otros se inyectan. Uno de los fármacos se debe tomar solo, y otros aún necesitan refrigeración. Si no se cumplen los regímenes perfectamente, los fármacos antirretrovirales no

diosestinta.blogspot.com

lograrán suprimir por completo la replicación del virus, y éste produce mutaciones capaces de replicarse a pesar de la presencia de los fármacos. La educación en la persona que toma medicamentos es importante para lograr el cumplimiento, también la de su familia y pareja. Necesitan conocer el propósito del tratamiento antirretroviral, las características de los fármacos y sus posibles efectos secundarios. Deben conocer los nombres de todos los medicamentos que están tomando. Deben saber cómo los alimentos y su forma de vida afectan a la absorción del fármaco y por qué es importante tomar cada dosis a la hora indicada. Deben anotar la información que reciben sobre su tratamiento para no olvidar lo que se les cuenta en la consulta médica.

## Productos a lanzar, problemas a resolver

No todo el mundo posee la capacidad para tomar medicamentos según lo indicado y adaptarse a las exigencias de un tratamiento de larga duración. Una razón es que los planes de tratamiento del VIH son muy complicados. Varios estudios han demostrado que muchas personas tienen dificultad para cumplir aún los planes de tratamiento sencillos. Los pacientes infectados por el VIH han señalado otras razones del incumplimiento, como efectos secundarios desagradables (por ejemplo, náuseas), no despertarse a la hora de tomar la dosis, un viaje lejos de casa, demasiadas ocupaciones, una enfermedad o un caso de depresión o sencillamente olvidarse de tomar los medicamentos. Otros inconvenientes están en la mente del paciente que puede no desear tener presente la enfermedad, por lo que no quiere tomar las medicinas salvo que se sienta mal. Puede también experimentar rechazo hacia los cambios en su imagen corporal como consecuencia de la redistribución de grasas, o haber rechazos culturales en su entorno que le lleven a abandonar la prescripción.

El apoyo del entorno en el que el individuo se desenvuelve, las alarmas y las agendas son elementos que le pueden ayudar. Especialmente, se pueden lograr mayores cumplimientos si los tratamientos no cambian la rutina diaria y no chocan con el estilo de vida de la persona, por ejemplo, adaptando los horarios de los medicamentos de forma que se integren en sus actividades diarias. Pese a todo, a nivel general, el 50% de las resistencias que aparecen en los enfermos a los tres años de tratamiento se deben a fracasos terapéuticos por la dureza del mismo. Hoy día se busca que la terapia combinada sea sencilla, menos prolongada y de coste reducido, para que accedan a ella las personas con escasos recursos. Una terapia TARSA con tratamientos antiretrovirales puede alcanzar los 3.000 euros año en los países en desarrollo (en donde las farmacéuticas venden el producto al coste), mientras que en los países ricos el tratamiento se aproxima a 8.000 euros año de media. Si se desarrollan estas terapias para la administración una vez al día, permitirían un incremento de las ventas de la empresa, no sólo por el mayor precio de los medicamentos, sino especialmente por el alargamiento de la esperanza de vida de los pacientes.

Pero el tratamiento farmacológico contra el VIH es complicado y diferentes personas obtienen distintos resultados. Las mujeres no responden igual que los hombres ante las medicinas. La mayor parte de los test clínicos de los medicamentos son realizados con hombres. Las dosis de hormonas para evitar la concepción o los posibles riesgos que pueda provocar el medicamento al feto son las razones que llevaron en esa dirección. Sin embargo, las mujeres, y en especial aquellas que se encuentran en edad fértil, tienen cam-

diosestinta.blogspot.com

bios hormonales significativos a lo largo del ciclo menstrual que son causa de diferentes tasas de asimilación de los principios activos de los medicamentos.

Varios estudios han demostrado que para las personas con problemas de abuso de sustancias o alcoholismo, enfermedad mental o grandes crisis de la vida, puede ser más difícil cumplir con el tratamiento. Son pacientes en los que se suceden los estadios de depresión y los de rabia o ira y que les llevan a albergar ideas que van desde el suicidio hasta la contaminación de otras personas, diseminando aún más la epidemia. Por tanto, deben estar sujetos a un seguimiento especial. Para ellos es aconsejable el desarrollo de fórmulas que se les inyectarían en lugares controlados cada 2 o 3 días.

Con los fármacos actualmente disponibles es extremadamente improbable que seamos capaces de erradicar el VIH de todas las células del cuerpo. La mayor probabilidad de erradicar el VIH se da en el caso de la Prevención post exposición o PPE, que consiste en el tratamiento en las primeras horas que siguen a la exposición (en el período inicial de la infección) con un potente régimen de fármacos. El tratamiento farmacológico tiene 28 días de duración, en los que los pacientes toman una versión acotada del cóctel de medicamentos que se usan para combatir el SIDA, normalmente AZT y 3TC. La idea es destruir al virus antes de que pueda alojarse en el organismo. Estos tratamientos son costosos y causan desagradables efectos secundarios. Para los médicos la dificultad de estos tratamientos radica en establecer el momento y las circunstancias en las que debe prescribirse. Actualmente son tratadas las víctimas de agresión sexual y los trabajadores del área médica que se hayan expuesto al VIH en su trabajo, en un plazo que no supera las 72 horas desde la infección. Pese a ello, no se sabe a ciencia cierta si este tratamiento funciona en las personas que han estado expuestas al VIH.

## Preguntas

1. Explique qué criterios de segmentación se pueden utilizar para segmentar el mercado de los medicamentos sobre el SIDA:
2. Realice una segmentación del mercado de los medicamentos contra el SIDA.
3. Defina los segmentos resultantes de la segmentación anterior y evalúe su potencial.
4. ¿Aconsejaría a la empresa no segmentar el mercado? De no ser así, ¿qué estrategia de segmentación aconsejaría?
5. ¿Qué haría para que los pacientes cumpliesen correctamente la terapia prescrita?

diosestinta.blogspot.com

# 5.4. REPOSICIONAMIENTO DE TELEFÓNICA MEDIANTE LA OFERTA DE LA BANDA ANCHA

Autora: Mª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

## Presentación

En unas fechas en las que la conexión a Internet era ofertada por un amplio número de compañías, muchas de forma gratuita, y en las que el consumidor no diferenciaba ventajas reales entre unas y otras a excepción del precio, Telefónica apuesta por posicionarse como la que ofrece el mayor avance tecnológico: la Banda Ancha. Diferenciándose y alejándose del sistema tradicional de conexión cuya lentitud ya resultaba un tanto exasperante.

## Sugerencias

Para el acercamiento y mejor comprensión del caso es interesante consultar el material que se acompaña en el CD. Por otro lado, las web: telefonica.es, vodafone.es, auna.es, uni2.es o wanadoo.es, informan del servicio de banda ancha.

## Caso práctico

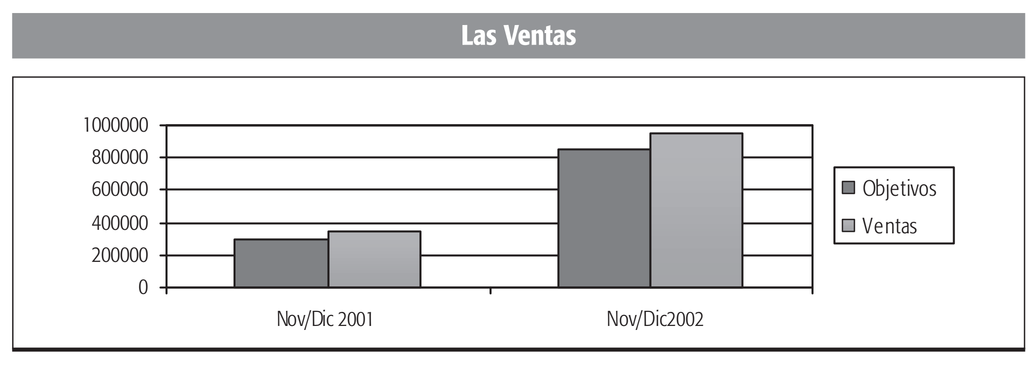
A finales de 2001 España sigue estando a la cola de Europa en acceso a Internet, sólo por delante de Portugal. Pese a ello, multitud de operadores (Terra, Eresmas, Wanadoo, Ya.com, además de Telefónica de España) compiten por un mercado aún más reducido: la Banda Ancha, utilizando políticas de comunicación muy agresivas. El consumidor, con muy pocos conocimientos acerca de Internet, se encuentra desbordado ante las expectativas futuristas creadas por las diferentes compañías. Además, los usos de la mayoría de los internautas no justifican el pago de 40 euros mensuales. El objetivo de alcanzar cifras de ventas muy elevadas de un producto «Premium» en un mercado de conexiones gratuitas exige un cambio de enfoque.

¿El reto? Posicionar a Telefónica como la marca para conectarse a Internet encontrando la forma de explicar los beneficios reales de un producto tecnológicamente complejo a una audiencia poco conocedora de Internet. Utilizando un *insight* muy claro: la rapidez con la que incorporamos a nuestra vida nuevas tecnologías cuando éstas son útiles. A partir de ahí un posicionamiento claro, directo y que involucrará a todo el público potencial: «La Banda Ancha es para todos». Convirtiendo el ADSL en el estándar, de alta calidad, con las limitaciones de las conexiones gratuitas. Todo esto se decide comunicar mediante la inserción de la figura de dos jóvenes y simpáticos prescriptores con personalidades muy marcadas que representan a una generación que ha «crecido con Internet» y han introducido las nuevas tecnologías en el hogar («los enterados del tema»). Los diálogos entre ambos sirven para explicar la superioridad del producto respecto a la Banda Estrecha de forma directa, clara y sin tecnicismos; es muy importante que se entienda la ventaja

diosestinta.blogspot.com

frente a los otros productos de la competencia. Los personajes, a la vez que prescriben el producto, deben mostrar usos sofisticados de Internet que requieren la utilización de la Banda Ancha: Juegos, E learning o Compras. Se superaron los objetivos de venta en un 25% el primer año. Telefónica los triplicó para 2002 y se volvieron a superar.

**Las Ventas**

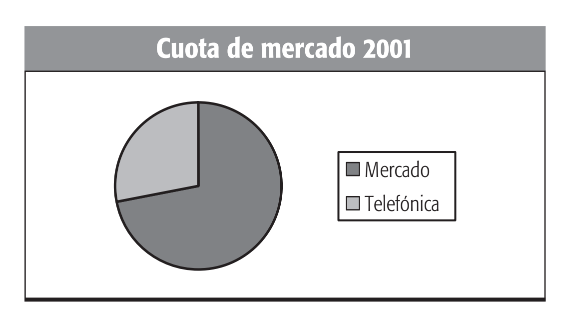



Fuente: Datos Internos de Telefónica

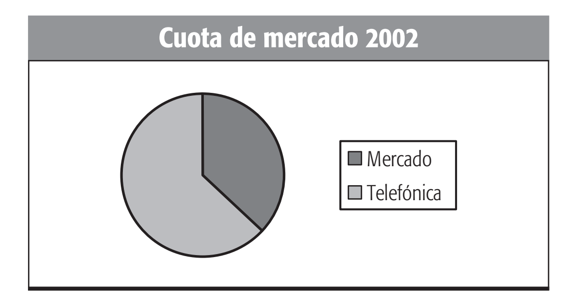
La participación en el mercado aumentó de un 28% en 2001 a un 63% en 2002.

Respecto a la campaña se superaron con creces las medias de Impacto y Vinculación. Se usan medias de Telefonía Fija por no existir un histórico de Internet.

**Cuota de mercado 2001**

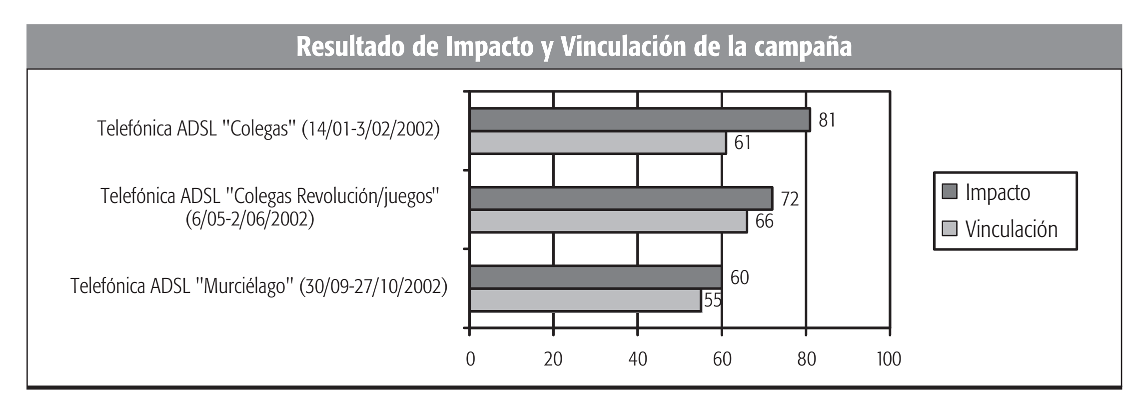



**Cuota de mercado 2002**




Fuente: Datos Internos de Telefónica

**Resultado de Impacto y Vinculación de la campaña**



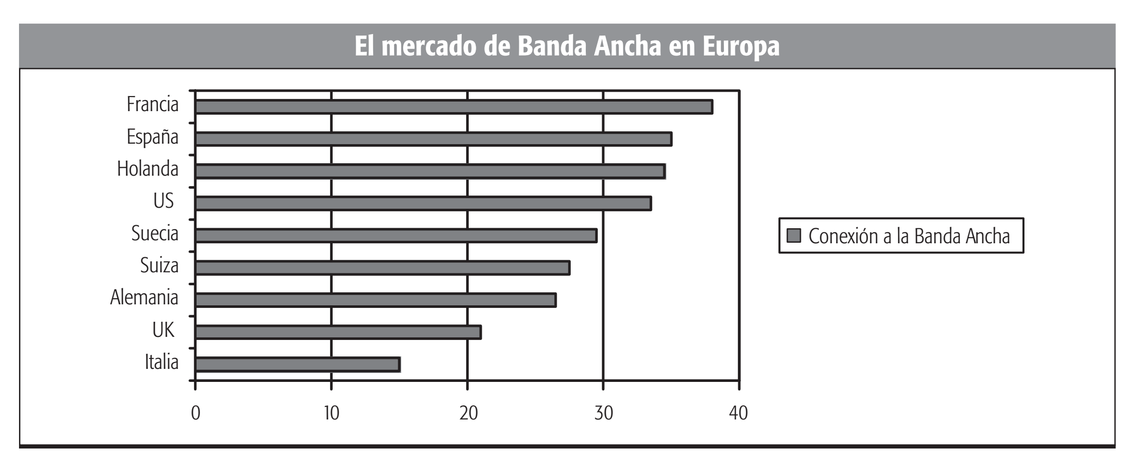

Medias en telefonía fija: Impacto 41 // Vinculación 40
Fuente: EFICOM

diosestinta.blogspot.com

Extracto del informe de seguimiento de Campaña de Telefónica (EFICOM):

«*... El indicador de notoriedad publicitaria de Telefónica tanto en TV como en el resto de medios indica un ligero repunte, debido sobre todo al buen funcionamiento de la campaña "Colegas ADSL". Esta campaña obtiene un 81% de impacto. Entre sus targets más afines (jóvenes internautas y conocedores de ADSL) el resultado es incluso mejor. Estos datos sitúan la campaña incluso por encima de "Luisito" la mejor creatividad analizada en toda la historia del estudio...*»

Respecto al mercado, como líder de mercado, Telefónica ha sido el máximo responsable de situar a España como el segundo país con mayor tasa de conexión de Banda Ancha en Europa (a pesar de ser los más rezagados en acceso a Internet).




Fuente: Nielsen / Rating
Datos procedentes del panel de hogares. Abril 2002 – Abril 2003

## Preguntas

1. Comente la actual situación de las conexiones a Internet en España con respecto a su posicionamiento.
2. ¿Cómo considera que ha influido el lanzamiento de la Banda Ancha en el posicionamiento global de Telefónica?
3. ¿Piensa que el posicionamiento de la Banda Ancha fue demasiado prematuro o fue adecuado?
4. ¿Cree que sería interesante, en la actualidad, hacer una fuerte inversión para lanzar una conexión más rápida?
5. ¿Considera que hay algún nicho en el mapa de posicionamiento para un nuevo producto?

diosestinta.blogspot.com

# 6 DECISIONES DE MARCA

## 6.1. BARCELÓ HOTELS & RESORTS: A LA CAZA DEL CLIENTE AMERICANO

Autor: Julio Cerviño Fernández
*Universidad Carlos III*

### Presentación

El siguiente caso plantea la problemática de establecer una marca de servicios (marca hotelera) en un mercado competitivo y maduro como el norteamericano.

### Sugerencias

La problemática del caso se sitúa en los inicios de los años 90 del siglo XX. El grupo Barceló superó finalmente los problemas iniciales con estrategias innovadoras, siendo EE.UU. en la actualidad uno de sus principales mercados. Para resolver el caso, recomendamos realizar una búsqueda en Internet de las estrategias de Barceló Hotels & Resorts en el mercado norteamericano, visitar su página web y revisar algunos libros en el área de marcas y marketing que analizan esta compañía.

### Caso práctico

#### 1. Introducción a la Empresa

La empresa Barceló, que comenzó dando nombre a un pequeño negocio de transporte de viajeros, es en la actualidad uno de los más importantes y prestigiosos grupos turísticos españoles. Detrás de esta trayectoria se encuentra el trabajo incansable de tres generaciones de la familia Barceló a lo largo de sus más de setenta años de historia.

El origen de Barceló se remonta a 1931, cuando Simón Barceló decide fundar la empresa Autocares Barceló en la localidad de Felanitx (Mallorca). En 1954 la actividad

diosestinta.blogspot.com

se amplía hacia el negocio de agencias de viajes, constituyéndose seis años más tarde Viajes Barceló.

La actividad hotelera no llegará hasta 1960, año en el que se construye en Mallorca el primer hotel del Grupo. Esta actividad empieza con fuerza y pronto se ampliará al resto de Baleares (1968) y la Península (1970). Desde entonces, el crecimiento constante ha hecho de Barceló un potente grupo internacional de empresas, internacionalizado, diversificado y con un alto prestigio en gestión hotelera en los mercados internacionales.

**Información Corporativa del Grupo Barceló**

| | |
|---|---|
| Empresa Titular | Barceló Hotels & Resorts |
| Año de fundación | 1931 – por Simón Barceló |
| Sector de Actividad | Gestión y explotación de establecimientos hoteleros |
| Facturación Global (2004) | 832,7 millones de euros |
| Empleados totales | 15.635 |
| Número de Hoteles (01/07/2003): | 152 |
| Número de Habitaciones (01/07/2003): | 38.848 |
| Otras Marcas | BC Hoteles, Barceló Viajes |

## 2. Productos y Servicios de Barceló Hotels & Resorts

El Grupo Barceló ofrece una amplia gama de servicios hoteleros. Sus actividades se dirigen hacia dos segmentos de mercados claramente diferenciados: el turismo vacacional y el turismo de negocio. En total, Barceló cuenta con 152 hoteles repartidos en 18 países de cuatro continentes. En sus establecimientos puede albergar más de 59.000 personas en las más de 38.000 habitaciones de las que disponen sus centros. Los hoteles vacacionales de Barceló ofrecen al cliente un importante conjunto de valores añadidos (comodidad, funcionalidad, atractivas ubicaciones, degustación de la más exquisita gastronomía local, dotación de modernas instalaciones como campos de golf, piscinas, gimnasios para la práctica de los más diversos deportes, y actividades lúdicas). En turismo vacacional, Barceló centra sus esfuerzos en la explotación de destinos que cuentan con un alto potencial de crecimiento, entre ellos, sus mercados naturales: España y Latinoamérica.

Barceló también cuenta con una amplia gama de hoteles urbanos, especialmente preparados para el turismo de negocio. Barceló dedica especial atención al cliente de empresa y aspira a convertir sus hoteles urbanos centros de referencia obligada para la celebración de reuniones y viajes profesionales. Para ello, Barceló ha equipado sus hoteles y salones con modernos equipos para la realización de presentaciones audiovisuales, como el *cybercorner* o *business center*, centros con soluciones avanzadas en informática y comunicaciones.

diosestinta.blogspot.com

## 3. Crecimiento del grupo en el mercado internacional

La capacidad hotelera de Barceló se ha incrementado un 145% desde 1995, hasta superar las 59.000 plazas. Este crecimiento espectacular la convierte en una de las tres primeras compañías hoteleras de España por número de establecimientos y facturación. También es líder en ciertos países de Latinoamérica, ocupando el primer lugar en países como República Dominicana, Panamá y Costa Rica. Además, es la cadena hotelera de capital español con mayor presencia en EE.UU.

La expansión de Barceló se ha fundamentado en cuatro líneas de actuación sólidas y coherentes con la trayectoria empresarial del grupo: la reinversión de beneficios, la política de alianzas, la política de *management* hotelero y su internacionalización. Gracias a su política de reinversión de beneficios, el patrimonio hotelero del grupo está en constante crecimiento. Así destaca la realización de continuas mejoras para la ampliación y modernización de sus establecimientos e infraestructuras. Ésta es la base de su crecimiento futuro, ya que le permite acometer una expansión sin hipotecas ni riesgos innecesarios.

Su vocación global e inquietud por abrir nuevos mercados le ha llevado a convertirse en la primera cadena hotelera española que ha entrado en mercados como Cabo Verde, China y Ecuador, aunque en ocasiones, no con demasiado éxito, como en el caso de China, donde su Joint Venture con la empresa local se disolvió a los pocos meses de ser inaugurado su hotel en Shangai.

El proceso de internacionalización de Barceló comenzó en los años 80. Tras dos décadas de actividad internacional, Barceló ha conseguido una sólida implantación en los principales destinos turísticos y de negocios. América Latina y EE.UU. son sus principales áreas geográficas de actividad. En estos mercados ha localizado el 55% de sus hoteles vacacionales y el 69% de sus hoteles urbanos, respectivamente.

EE.UU. es en la actualidad su primer mercado internacional. Allí tiene emplazados un total de 49 hoteles, que representan el 32% de sus establecimientos. El segundo mercado internacional más importante para el grupo lo constituye la República Dominicana con el 14% de los hoteles y una capacidad hotelera superior a las 5.000 habitaciones. Otros mercados importantes son los países de la zona del Caribe.

Para la entrada en mercados exteriores, Barceló ha utilizado diversas fórmulas de penetración. Una de las formas de entrada preferidas es la implantación a través de contratos de gestión, con bajo nivel de riesgo e inversión. Asimismo, Barceló ha iniciado su expansión internacional mediante la fórmula de franquicias, con la inauguración de su primer hotel bajo esta modalidad en Malta.

Sin embargo, su crecimiento y expansión internacional también se ha encontrado, en ocasiones, con problemas y escollos importantes, que ha tenido que superar con estrategias creativas y asumiendo nuevos riesgos.

El Caribe es donde Barceló tiene más hoteles implantados. Sin embargo, EE.UU. es, de manera destacada, el mayor país emisor del mundo a esa zona. Además, el cliente americano es muy rentable para las compañías hoteleras vacacionales, al soportar un *premium* en tarifa del 15% superior al de los turistas europeos o latinoamericanos. Sin embargo, a principios de los años 90, los huéspedes estadounidenses sólo representaban un mero 1% en el total de los hoteles Barceló en el Caribe. Con el objetivo de captar una

diosestinta.blogspot.com

mayor cuota de estos clientes, Barceló realizó importantes inversiones en comunicación y publicidad en el mercado estadounidense entre los años 1990 y 1992. Las campañas no funcionaron y los estadounidenses seguían sin seleccionar a los hoteles Barceló en sus destinos vacacionales. La evidencia del sector hotelero indica que es difícil captar clientes americanos para los hoteles del Caribe si éstos no tienen una marca establecida en su país de origen. El cliente norteamericano presenta una enorme aversión al riesgo cuando viaja al extranjero, volviéndose muy marquista en lo que a selección de hoteles y *resorts* se refiere. Debido a su interés en captar una mayor cuota del turista norteamericano en el Caribe, Barceló Hotels & Resorts optó entonces por instalarse en el mercado americano y aprender desde dentro la dinámica de turista norteamericano.

Así, en 1993, el Grupo Barceló compra un hotel en Washington D.C. Era la primera entrada del Grupo en los EE.UU. y el estar presente en el país más importante del mundo desde el punto de vista hotelero y, precisamente en su capital, sonaba realmente atractivo para la dirección del grupo mallorquín. Barceló adecuó el hotel a su imagen y marca corporativa, tal como lo estaba haciendo en otras partes del mundo con resultados muy positivos. Sin embargo, la operación en EE.UU. fue caótica en sus primeros años. Las reservas cayeron en un 70% en el primer año y se mantuvieron bajas en el segundo. Los directivos de Barceló estaban convencidos de que los problemas no eran de calidad del servicio ni las instalaciones, ya que de los pocos clientes que se hospedaban en el hotel, la gran mayoría repetían. Tampoco era un problema de precios, ya que sus distintas tarifas corporativas, personales y de grupos eran realmente competitivas.

## Preguntas

1. ¿Por qué el hotel comprado por Barceló, que funcionaba bien a una capacidad de aproximadamente el 80% anual, ve caer su facturación de forma tan dramática?

2. ¿Qué posibles soluciones puede haber implantado el grupo Barceló para recuperar la rentabilidad del hotel?

3. ¿En qué medida la propiedad de un hotel en el mercado estadounidense permite a Barceló captar clientes para sus hoteles en el Caribe?

4. ¿Es necesaria la inversión en compra de hoteles para desarrollarse en un mercado?

## Bibliografía recomendada

Cerviño, J. (2005): *Marketing Internacional en un Mercado Global*, ed. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.

Cerviño, J. (2003): *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, ed. Pirámide, Madrid.

Foro de Marcas Renombradas Españolas (2004): *Grandes Marcas de España*, ed. FMRE-ICEX, Madrid.

diosestinta.blogspot.com

# 6.2. BORGES: IMPLANTANDO EL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN EE.UU.

Autor: Julio Cerviño Fernández
*Universidad Carlos III*

## Presentación

El presente caso presenta una problemática muy común para multitud de empresas españolas, tal es el caso de establecer sus productos y marcas en mercados muy atractivos en términos de consumo y crecimiento, pero que presentan enormes barreras de entrada.

## Sugerencias

Para conocer el sector aceitero, sería conveniente que el alumno realice una búsqueda de información a través de la Asociación Española del Aceite (ASOLIVA). También hay otras empresas españolas, concretamente, el grupo SOS Cuétara, que se enfrentan a la misma problemática en el mercado norteamericano para su división de aceites. En este sentido, una búsqueda de información a través de la red sobre Sos Cuétara y sus marcas Carbonell y Koipe sería importante para que el alumno tenga una mejor y mayor comprensión de la problemática que se plantea.

## Caso práctico

### 1. Introducción al grupo Borges

Industrias Pont (actual Borges, S.A.) fue fundada en 1896 por Dolores Creus y Antón Pont, en Tárrega (Lleida-Cataluña). Los dos fundadores compraban y vendían aceitunas y almendras, productos típicos de las comarcas de Lleida y Tarragona. En 1914, Dolores y Antón se animaron a instalar una almazara para obtener aceite de oliva, al obtenerse en la zona cosechas de alta calidad de aceitunas típicas del Mediterráneo (como la arbequina). En 1920 inauguran la primera descascaradora de almendras en Cataluña. La comercialización de aceites comestibles con marca propia «Borges» se inicia en el año 1964, centrándose en la provincia de Lleida y en los alrededores de Barcelona.

La historia de Borges es la de una familia dedicada a la tierra y a sus frutos desde hace más de cien años. Desde sus inicios, el Grupo ha aunado innovación y crecimiento. Todo ello sin perder de vista los valores de la empresa familiar, por los que apuesta con decisión.

diosestinta.blogspot.com

Hoy día la empresa está dirigida por la tercera generación, a los que de forma paulatina se van uniendo los miembros de la cuarta. Todos estos hombres y mujeres, con los casi otros 300 directivos y técnicos de la empresa, forman uno de los mejores equipos profesionales en el sector del aceite y de frutos secos.

**Información Corporativa**

| | |
|---|---|
| Empresa Titular | Grupo Borges, conjunto de 48 empresas de capital familiar totalmente español |
| Año de fundación | 1896. Fundada por Dolores Creus y Antón Pont en Lérida. |
| Sector de Actividad | Producción y comercialización de aceites, frutos secos y derivados. |
| Facturación Global (2001) | Ventas Totales: 370 millones de euros<br>Ventas en Toneladas: 265.000<br>Exportaciones: 195 millones de euros<br>Importaciones: 87 millones de euros |
| Empleados totales | 1.020 |
| Otras Marcas | En aceites Star. En frutos secos las marcas Nueces Cosecha de la Familia, Pizarro, Cortezitas, Cracks, Los Megacracks de Borges, Apetizers y Popitas. Otras marcas compradas de patatas fritas y frutos secos son Aspil y Abrego. En bebidas derivadas de la almendra Nectina. En alcachofas Cara Mia. |

En la actualidad, el grupo Borges es un grupo industrial constituido por más de 48 empresas de capital totalmente español, dedicadas a la exportación y comercialización de aceites, frutos secos y semillas, operando en todos los anillos de la cadena de valor, desde la cosecha hasta la comercialización. Su filosofía empresarial reside en seleccionar y comercializar los mejores productos básicos de la dieta mediterránea. Sus valores son la tradición, la familia, el espíritu de equipo y el sacrificio por el trabajo bien hecho, sin olvidar su misión social y su respecto por el medio ambiente.

## 2. El valor de marca como filosofía del grupo

Respecto a la comercialización y el marketing, su filosofía se centra en el valor de su marca. Borges quiere ser una de las grandes embajadoras de la dieta mediterránea en el mundo, especialmente en el área de aceite de oliva y frutos secos, con una vocación de convertirse en el mayor operador mundial de alimentos de la dieta mediterránea. La esencia básica de la marca es la calidad e innovación, y para ello selecciona los mejores frutos de las mejores cosechas y partes del mundo. De España, la marca selecciona las mejores almendras, avellanas, nueces y aceitunas. De EE.UU., los cacahuetes, nueces, pasas y ciruelas. De Turquía las pasas, higos y orejones. De Túnez los dátiles; de Irán los pistachos; de la India los anacardos; de Australia y Hawai las macademias; y de Sri Lanka el coco rallado.

diosestinta.blogspot.com

Con 1.500 hectáreas de fincas propias y otras 90.000 de organizaciones agrarias que la suministran, Borges se asegura la producción, calidad y trazabilidad desde el origen de todos sus productos. La calidad se sustenta asimismo en inversiones en tecnología avanzada, para optimizar la producción y transformación, logística y servicio, y asegurar un riguroso control de calidad.

A todo ello hay que sumar el elevado nivel de dotación tecnológica de las almazaras, lo que permite obtener aceites de elevada calidad. Borges posee uno de los laboratorios más avanzados del área mediterránea, reconocido y homologado por el Departamento de Agricultura del Gobierno de la Generalitat de Cataluña. Su actividad en I+D es también patente. En los tres últimos años, Borges ha invertido cerca de 18 millones de euros en actividades de I+D.

Fruto de esta investigación, y en la categoría de frutos secos, se han creado novedosos y exitosos productos. Entre los más recientes se pueden señalar los siguientes:

- La gama de Delicias Borges, una familia de cuatro frutos secos nobles de gran calidad, cubiertos con miel.
- Los frutos secos con sabor, gran producto innovador en el que se ha incorporado un agradable sabor a naranja a las excelentes ciruelas de California, o un suave sabor a moscatel o jerez a las pasas *golden* sin semilla.
- Los caprichos de higo, una pasta de higos nacionales seleccionados con miel, licor y cobertura de chocolate.
- Las *delicatessen*, la nueva apuesta de la marca para los más *gourmets*. Son perlas con un corazón de almendra o avellana, recubiertas de dulce crocanti y bañadas de un suave de cacao en polvo.
- Nueces en grano con Omega-3, con sus características para reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y el nivel de colesterol malo en la sangre.
- Los *Pop Cracks*, la más reciente introducción del grupo, que constituyen la primera gama de *snacks* para microondas del mundo.

En la categoría de aceites, Borges ha lanzado tres aceites de oliva virgen extra exclusivos monovarietales, elaborados con una sola variedad de aceituna (hojiblanca, picual y arbequina), bajo el eslogan de «*A CADA ACEITE SU ACEITUNA*». Siguiendo este proceso innovador, en diciembre de 2000, se lanzó una gama de 10 variedades diferentes de Aceites Aromáticos, en colaboración con el prestigioso cocinero Ferran Adrià del Restaurante «El Bulli». Más recientemente, y como respuesta a las tendencias y demandas del mercado, Borges ha lanzado al mercado el Aceite de Oliva Extra y el Vinagre de Vino procedentes de agricultura ecológica.

## 3. Estrategias y logros

En sus más de 100 años de historia, la marca y el grupo industrial que la sustenta, han alcanzado importantes logros comerciales. Borges es la marca española líder en exportación de aceite de oliva envasado (en envases inferiores a 5 litros), primer operador mundial de nueces, y primera exportadora nacional de almendras y avellanas.

diosestinta.blogspot.com

Asimismo, Borges es líder español en la comercialización de frutos secos y frutas disecadas, primer exportador nacional de almendras y avellanas, y primer operador mundial de nueces en cáscara. La empresa mantiene una cuota consolidada del 39% del total de las exportaciones españolas de almendras y un 34% de la exportación de avellana, estando presente en todos los mercados consumidores con cuotas que llegan hasta un 50% en algunos países. En el año 2000 las ventas alcanzaron 142 millones de euros, con 45.000 toneladas comercializadas.

En la perspectiva internacional, la marca Borges se comercializa en los 5 continentes en más de 80 países, tanto vía exportaciones como implantación local a través de filiales comerciales y productivas. El comercio internacional (exportaciones + importaciones) supone en la actualidad el 76% de la facturación total del grupo. Su política internacional de marketing se desarrolla desde dos prioridades:

- Una constante actividad local de marketing, adaptándose a los gustos, leyes y costumbres de cada mercado.
- Capitalizando la exportación de los valores y conceptos en alza de la dieta mediterránea y el origen español.

En frutos secos, Borges es el mayor operador mundial de nueces y líder en la exportación de almendras y avellanas. Hasta fechas recientes, este negocio se centraba en la exportación a granel y bajo marcas privadas, envasando más de 7.400 Tn anuales para marcas privadas españolas y europeas. La exportación de frutos secos envasados con la marca Borges es ciertamente reciente, contando con tan sólo tres años de actividad, si bien, la marca está ya presente en 20 países.

Borges es la marca de aceite de oliva que está presente en el mayor número de países del mundo, con presencia en más de 70 países. La exportación de aceite envasado bajo la marca Borges comienza en 1971, consolidándose en los mercados internacionales a partir de la segunda mitad de los años ochenta. El proceso de crecimiento e internacionalización de la marca es permanente. En los dos últimos años la marca se ha implantado en 20 nuevos países y está a punto de convertirse en uno de los tres mayores operadores de aceite de oliva del mundo.

En aceite de oliva, Borges es la marca líder del sector en Méjico, Australia y Nueva Zelanda, y muy consolidada en otros países como la República Checa, Finlandia, Francia, Hungría, Sudáfrica, Israel, etc. Se imprimen etiquetas en 50 idiomas y las exportaciones representan más del 30% de la cifra de negocio y más del 50% de sus comerciales se dedican full-time a esta actividad.

Sin embargo, el principal mercado de aceite de oliva del mundo es EE.UU., un mercado en continuo crecimiento debido al alza del concepto de la dieta mediterránea y el crecimiento de la población latinoamericana. A pesar de que España es el primer país productor y exportador de aceite de oliva, el mercado norteamericano está en su gran mayoría liderado y controlado por las marcas y empresas italianas, quienes en ocasiones, compran aceite de oliva español a granel, y lo envasan con sus propias marcas italianas para posteriormente comercializarlo en los EE.UU. Ciertamente, para tener un posicionamiento considerable en el mercado mundial del aceite de oliva hay que tener una presencia notable en el mercado norteamericano.

diosestinta.blogspot.com

Desde hace ya unos años, el Grupo Borges cuenta ya con filiales productivas en el valle de Sacramento en California (Borges California Inc), si bien, éstas están centradas en su totalidad a la producción y comercialización de nueces y otros frutos secos. Apoyándose en su estructura corporativa en EE.UU., el grupo intenta también posicionar su marca de aceite de oliva en este mercado.

Los resultados no cumplen las expectativas de crecimiento. Es difícil consolidar nuevas marcas de aceite en un mercado ya saturado con marcas italianas o marcas de liderazgo global, como la marca Bertolli, del grupo anglo-holandés Unilever. Por otro lado, los costes de referenciación de nuevas marcas en la cada vez más concentrada distribución norteamericana son realmente altos, sin que dicha inversión garantice a priori el éxito de la marca en el mercado. Por otro lado, el timing para el mercado norteamericano es muy atractivo en estos años, debido al enorme cambio cultural en pro de la dieta mediterránea y la convicción de que el aceite es un producto muy sano para la salud cardiovascular. Realmente, es el momento dorado del aceite de oliva en este mercado, y de no posicionarse ahora, estas tendencias pueden cambiar a medio plazo y la situación será, si cabe, mucho más difícil.

A la vista de esta situación, el grupo necesita consolidar de una forma eficaz y rápida la marca Borges en el mercado. Los directivos saben que con únicamente inversiones en comunicación y publicidad no será suficiente, dados los resultados de las campañas anteriores. Por otro lado, también quieren ser fieles a la filosofía corporativa, creando valor en sus productos, desarrollando una política centrada en el valor de la marca y no entrar en políticas de guerra de precios con otras marcas.

## Preguntas

1. ¿Qué problemas actuales tiene Borges para implantar su marca en el mercado?
2. Dado que la empresa tiene dos grandes divisiones (frutos secos y aceite de oliva), y a la luz de la información del caso, ¿en cuál debería el grupo Borges centrar sus recursos para el mercado norteamericano?
3. ¿Qué estrategias tendrá a su disposición el Grupo Borges para implantar de forma rápida y segura su marca Borges en el mercado estadounidense?
4. En el supuesto de que la implantación de la marca Borges no pudiese realizarse de forma rápida y segura, ¿qué otras estrategias de implantación rápida se podrían desarrollar?

## Bibliografía recomendada

Cerviño, J. (2005): *Marketing Internacional en un Mercado Global*, ed. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.

Cerviño, J. (2003): *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, ed. Pirámide, Madrid.

Foro de Marcas Renombradas Españolas (2004): *Grandes Marcas de España*, ed. FMRE-ICEX, Madrid http://www.asoliva.es

diosestinta.blogspot.com

# 6.3. GRUPO OSBORNE: DIVERSIFICACIÓN Y APALANCAMIENTO DE MARCAS

Autor: Julio Cerviño Fernández
*Universidad Carlos III*

## Presentación

El caso Osborne presenta la respuesta de un grupo emblemático español ante los cambios culturales y nuevas tendencias de consumo en el mercado de bebidas alcohólicas, los cuales limitan el crecimiento del grupo en sus categorías de productos tradicionales, pero también ofrecen nuevas oportunidades que el grupo puede aprovechar apoyándose en su saber hacer productivo y fortaleza de sus marcas y canales de distribución.

## Sugerencias

El caso presenta información respecto a los años 2002 y 2003. El alumno puede actualizar estos datos vía Internet, en la web de la Federación Española del Vino y en la Federación de productores de Brandy y Vinos de Jerez. También es conveniente visitar la página web del Grupo Osborne para valorar el grado de su diversificación en cuanto a nuevos productos.

## Caso práctico

### 1. Introducción

Osborne es una empresa 100% de capital español, que elabora desde hace más de 200 años productos genuinamente españoles, para cuyas marcas ha desarrollado estrategias de comunicación bajo el paraguas de uno de los iconos más reconocidos a nivel mundial: el Toro de Osborne.

La marca del Toro nace en 1956 de la mano del Director creativo de la Agencia de Publicidad AZOR, Manuel Prieto, como soporte de valla publicitaria en carretera de la marca VETERANO. A partir de los años 70, la silueta del Toro negro pasa a ser marca corporativa de todos los productos elaborados por Bodegas Osborne en El Puerto de Santa María, y los Toros de carretera pasan a ser rotulados con «Osborne- Sherry & Brandy» en vez del original «Veterano-Osborne».

Hoy día, y sobre todo después de la polémica suscitada con la Ley de carreteras de 1988 que prohibía la publicidad en las carreteras de la red estatal española, y de la sentencia del Tribunal Supremo que reconoce que la silueta del Toro de Osborne colocado en las carreteras «… *ha superado su inicial sentido publicitario y se ha integrado en el paisaje...*» y que «*debe prevalecer como causa que justifica su conservación el interés estéti-*

diosestinta.blogspot.com

*co o cultural que la colectividad ha atribuido a la esfinge del Toro...*», la marca es más que nunca objeto de reconocimiento popular y universal, y una referencia clara del «espíritu español» para los millones de turistas que circulan con sus vehículos por las autopistas españolas. En la actualidad, están instalados en la red vial española 90 siluetas del Toro negro de Osborne. En México, uno de los destinos prioritarios de las exportaciones de Osborne y país donde la marca es ampliamente reconocida, se han colocado ya 60 Toros en carreteras estatales.

El Toro y Osborne gozan de unos valores intangibles como son el fuerte sentido de «lo nuestro» frente a lo foráneo y el orgullo por nuestra identidad, carácter, estilo y de vida propios de una España actual. La «marca», El Toro, se percibe como cercana y entrañable.

## 2. Tendencias en el Mercado de Bebidas Espirituosas

En la actualidad, el Toro de Osborne, junto con la marca Osborne conforman las marcas corporativas del Grupo, que actualmente tiene muy diversificadas sus actividades: desde el sector más tradicional de bebidas espirituosas (brandy y anís), a otras bebidas como vinos finos y tranquilos, los derivados del cerdo ibérico y, por último, al agua mineral envasada (agua Solán de Cabras). Se puede afirmar que se trata por lo tanto de un target prácticamente universal, aunque en cada sector de actividad y para cada marca exista un target más preciso y marcas de referencia concretas.

A pesar de esta diversificación, Osborne representa, hasta días muy recientes, una marca de brandies y vinos finos de jerez, bajo la que se comercializan productos y marcas tan importantes y notorias como Veterano, Magno, Independencia Conde de Osborne; y el Anís del Mono.

Sin embargo, el consumo de bebidas espirituosas ha cambiado enormemente en estos últimos años, y el brandy, bebida genuinamente española en los años sesenta y setenta, así como el anís, han ido cediendo paso, primero, a la ginebra, más tarde, al whisky y al ron. Además, su segunda gran línea de negocio, el vino de Jerez, con marcas tan emblemáticas como los finos Quinta y Coquinero o la manzanilla Cara de Gallo, están también entrando en una etapa de bajo consumo. En concreto, las ventas del centenar de bodegas que producen y comercializan los distintos vinos del Marco de Jerez (Jerez de la Frontera, Sanlúcar de Barrameda y El Puerto de Santa María), facturaron en el año 2003, unos 130 millones de euros, el 80% procedente de la exportación. En el ejercicio de 2004, la caída de ventas llegó al 6,2% por el mal comportamiento del mercado británico, principalmente.

Como respuesta, el grupo Osborne se centró en diversos ejes estratégicos. Uno, reposicionar el brandy en el mercado español. Otro, la diversificación de su línea de productos, incluyendo adquisiciones de algunas empresas de vino en La Rioja, la compra de la empresa de agua mineral Solán de Cabras, y contratando la distribución para toda España de marcas en categorías de bebidas en crecimiento, como el caso de Red Bull en la categoría de bebidas energéticas y el Ron venezolano Santa Teresa en la categoría de rones añejos.

diosestinta.blogspot.com

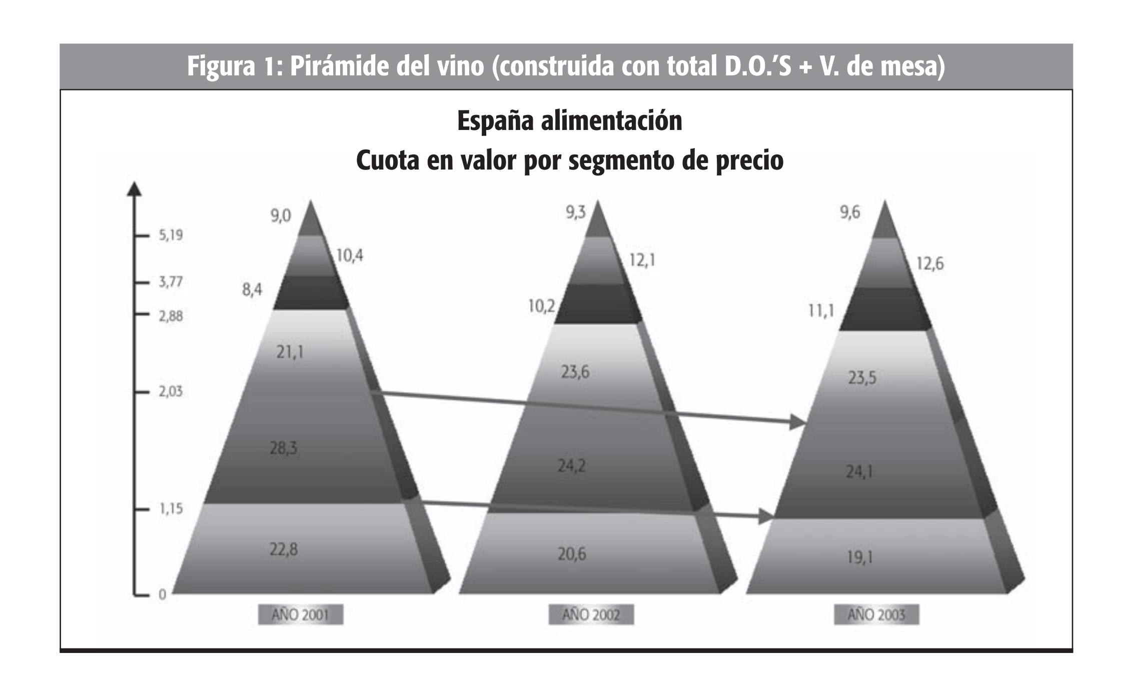
En su estrategia de reposicionamiento de marca y producto, el grupo intentó reposicionar el brandy Magno para el consumo como trago largo por la noche (como sustituto de otras bebidas nocturnas tipo cubalibre), o como trago en vaso bajo con hielo (como sustituto del whisky en sobremesas). Algunas de sus campañas de publicidad han sido realmente notorias, bajo la imagen de actores tan famosos como Imanol Arias o presentadores de televisión como Manel Fuentes. Los éxitos fueron realmente escasos. Es, ciertamente difícil, cambiar tendencias de carácter global en el sector joven.

Otra opción fue el lanzamiento de productos innovadores a partir del principal producto de brandy. Éste fue el lanzamiento de la bebida Toro, bajo el endoso de la internacionalmente conocida modelo española Esther Cañadas. Éste es un nuevo brandy destinado al mundo de la noche, para ser consumido en combinación o con hielo, con fuerte personalidad e innovación en cuanto al diseño de su botella, de aspecto vanguardista, urbano y nocturno, apartado de los códigos imperantes en el mundo de esta bebida. Realmente, éste fue un lanzamiento innovador, que recogía los valores que se atribuyen a la imagen del Toro de Osborne: algo «nuestro» para la noche, compitiendo con bebidas de muchos orígenes, distintos y distantes. De nuevo, el lanzamiento no dio los frutos deseados, y quedaba claro que el mercado de la noche se resistía invariablemente al consumo del brandy.

Ante esta situación, el Grupo Osborne busca nuevas categorías en el mundo de la bebidas espirituosas que ofrezcan oportunidades de crecimiento sostenibles en el medio y largo plazo, y en las cuales la empresa pueda aportar su saber hacer, experiencia comercial y sus recursos productivos y comerciales.

De los informes solicitados por el Grupo Osborne y estudios de mercado sectoriales, se puede percibir que, sin lugar a dudas, el vino de calidad es una de las categorías que más está creciendo en España y en el mercado internacional. En la figura 1 se puede

**Figura 1: Pirámide del vino (construida con total D.O.'S + V. de mesa)**



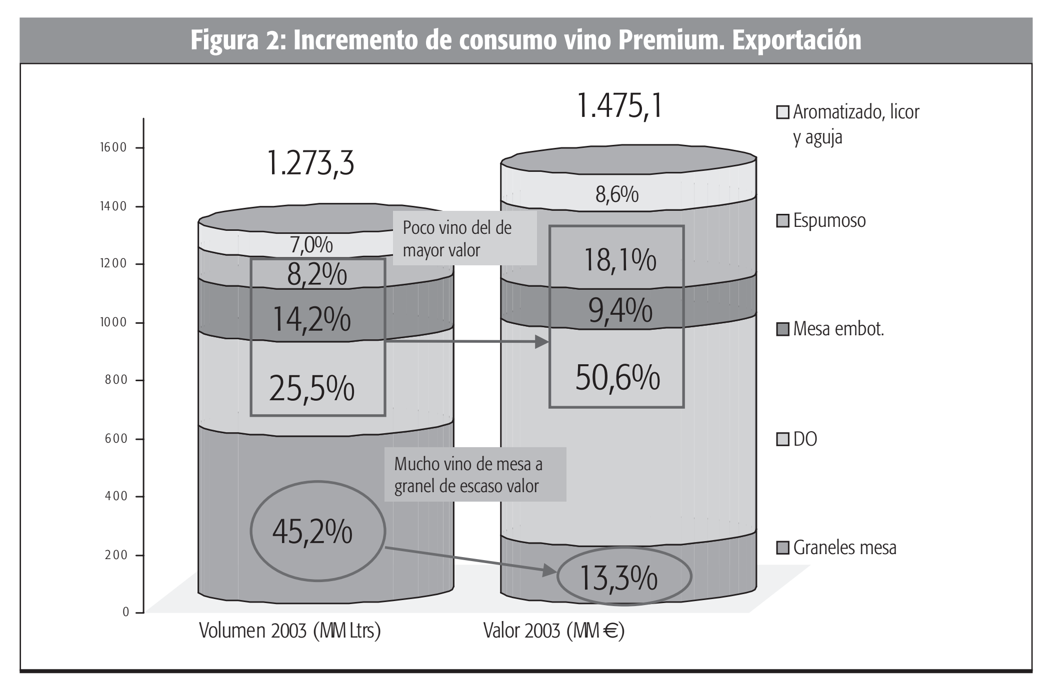

diosestinta.blogspot.com

percibir cómo los vinos de calidad están ganando cuota en valor respecto a los vinos de mesa.

Además, aplicando este tipo de análisis a los mercados internacionales, y en concreto, a la exportación de vinos españoles, esta tendencia también queda reflejada en las recientes estadísticas de la Federación Española del Vino (FEV): véase figura 2.

Ante esta situación y los datos obtenidos para los mercados español e internacional, el grupo apuesta por los vinos de calidad como la línea que le permitirá un crecimiento sostenible en el medio y largo plazo. Sin embargo, el mercado del vino es también muy complejo. El mercado presenta una enorme sobreproducción, especialmente en vinos de mesa y de mediana o baja calidad. Además, el mercado está muy atomizado y competitivo. Por último, y tanto para el caso español como en otros muchos mercados internacionales, éste es un mercado con disparidad de entornos en función del canal y con enorme diversidad en función del ámbito geográfico del consumidor. En el cuadro 1 se puede observar esta disparidad del mercado en función del canal para el mercado español y para los principales mercados de exportación de vino (Reino Unido y Alemania).

**Figura 2: Incremento de consumo vino Premium. Exportación**




Fuente: FEV

Por último, el mercado presenta también diferencias en cuanto a los «drivers» de la demanda. En España, por ejemplo, el consumo y demanda del vino están orientadas al origen y zonas de producción. En cambio, a nivel internacional, la demanda está más orientada a las variedades de uva y países de procedencia.

Ante esta situación, y tomada la decisión de invertir en el sector, el grupo tendrá que decidir qué tipo de vino quiere lanzar al mercado, a qué nivel de precio, qué procedencia

diosestinta.blogspot.com

y en qué medida el producto se centrará únicamente en el mercado español o también en el internacional. Por último, y aunque los nuevos productos se lanzarán con nuevas marcas, el grupo tendrá que analizar en qué medida puede rentabilizar los otros activos intangibles y marcarios en posesión del grupo.

**Cuadro 1: El contexto: El mercado**
**Disparidad en función del canal**

<table>
<tr><th rowspan="2"></th><th colspan="3">TENDENCIAS</th></tr>
<tr><th>COMUNES</th><th>NACIONAL*</th><th>INTERNACIONAL**</th></tr>
<tr><td rowspan="2">OFF-TRADE</td><td>En alimentación moderna:<br>– Creciente concentración<br>– Escasez lineal: Oferta limitada<br>– Fomento marcas blancas<br>– Presión precio</td><td rowspan="2">VENTAS<br>49%</td><td rowspan="2">VENTAS<br>70-80%</td></tr>
<tr><td>En tiendas especializadas:<br>– Demanda nuevas referencias<br>– Presencia prescriptores</td></tr>
<tr><td>ON-TRADE</td><td>Acceso limitado</td><td>VENTAS<br>51%</td><td>VENTAS<br>30-20%</td></tr>
</table>

* Fuente: Nielsen-TAM Feb-Mar 2004
** Para mercados UK y Alemania

## Preguntas

1. ¿Cómo valora la inversión por parte de Osborne en la categoría de vinos tranquilos?
2. Como símbolo emblemático del Grupo, ¿consideraría positivo o negativo la utilización del Toro de Osborne como marca para los nuevos vinos?
3. ¿Será importante la denominación de origen? ¿Con qué otros atributos podría minimizarse la importancia del atributo denominación de origen?
4. ¿Qué otras estrategias de marca podría desarrollar el Grupo Osborne con el Toro para la categoría de vinos?
5. ¿Qué soluciones tendría el grupo para relanzar las ventas de su producción de Vinos Finos de Jerez?

## Bibliografía recomendada

Cerviño, J. (2005): *Marketing Internacional en un Mercado Global*, ed. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.

Cerviño, J. (2003): *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, ed. Pirámide, Madrid.

Foro de Marcas Renombradas Españolas (2004): *Grandes Marcas de España*, ed. FMRE-ICEX, Madrid.

diosestinta.blogspot.com

# 6.4. LA CREACIÓN DE UNA MARCA: DE «SOSOMÁN» A «EL EFECTO ZP»

Autora: Mª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

## Presentación

Es sabido que el marketing se aplica a todo tipo de «productos». En este caso práctico, el producto es una persona, más difícil de trabajar que una empresa porque por ésta hablan los publicistas, en cambio los políticos hablan por sí mismos con todos los problemas que ello puede causar a la imagen de marca. Al ser un «producto nuevo» tenía menos que perder que el líder, que ya estaba consolidado en el mercado. El objetivo que se plantea es ganar la Moncloa en tres años y que Zapatero se convirtiese en el único candidato a presidente que ganaba a la primera.

## Sugerencias

Consideramos de interés para la resolución de este caso consultar la dirección web: www.zapateropresidente.com. Además, en el CD puede encontrar algunos aspectos de la imagen de Zapatero de relevancia también para la solución de las cuestiones.

## Caso práctico

Lo que hace el marketing en política es destacar las ideas, valores y programas de un partido político, no hace presidente a nadie. Por tanto, se debía trabajar un ideario adecuado para que fuese susceptible de ser apreciado por los votantes.

Las campañas políticas sólo movilizan a los que de otro modo se abstendrían, lo que pasa es que ese tanto por ciento es clave para ganar. En este caso se trataba de mantener al votante en la línea de filosofía social, esto es, el fondo social que tienen la mayoría de las personas; de hecho, uno de los eslóganes que en un principio se pensó fue: «Mírame a los ojos y dime que eres de derechas», que fue rechazado por José Blanco, el coordinador de la campaña por parte del PSOE, quien, el 12 de junio de 2001, en su función de secretario de organización del PSOE, acudió a la planta 36 de Torre Picasso, en Madrid, y solicitaba a la agencia de publicidad Tandem DDB, sus servicios para ganar las elecciones de 2004. Habría que hacer el diseño y la estrategia de comunicación y publicidad para hacer del candidato José Luis Rodríguez Zapatero, el presidente del Gobierno español. Blanco dejaba muy claro que no quería arañar votos al PP, quería ganar.

La imagen del PSOE se empieza a trabajar desde entonces en las distintas convocatorias de elecciones, como municipales, o las autonómicas de Cataluña, obteniendo

diosestinta.blogspot.com

allí los triunfos de Maragall como Presidente Autonómico y Joan Clos como Alcalde de Barcelona.

A partir de ahí, de cara a las Generales, la estrategia fue recuperar los dos millones de votantes perdidos con González, que ni se habían muerto ni habían pasado de golpe a ser de derechas, y convencer a los jóvenes y a los abstencionistas. Juan Campmany, estratega publicitario del PSOE, y creador con su equipo de la marca ZP, comenta: «*el estratega de la comunicación, coge el mimbre y decide cómo se hace el cesto, en función de lo que se quiera meter en él. No se puede cambiar al candidato, debe ser él y que su percepción sea clara; en este caso, le llamaban Bambi, pues sigue siendo Bambi…, pero de acero. No se trata de invertir en quitar una etiqueta sino en demostrar cosas y el electorado le irá quitando la etiqueta*».

Una ventaja competitiva que tenía Zapatero frente al líder del PP, es que se le presenta como candidato a Presidente sólo seis meses antes de la campaña, y cualquier experto en comunicación sabe que un producto no se implanta en el mercado en tan corto plazo. No basta con que la marca –el PP en este caso– sea sólida y tenga un alto grado de aceptación. El lanzamiento de un nuevo producto –un candidato en sustitución de Aznar– requiere su tiempo para posicionar su imagen.

El 9 de enero de 2004, el ministro portavoz, Eduardo Zaplana, anunció la convocatoria de elecciones generales para el 14 de marzo de 2004. Empezaba la carrera de todas las acciones que se habían diseñado para la campaña del candidato, teniendo en cuenta que la campaña oficial empezaba a las 0:00 horas del 27 de febrero.

«Merecemos una España mejor, Zapatero Presidente» era el mensaje central de la campaña, aprobado por Blanco y el equipo electoral del PSOE. Faltaba darle forma y traducción gráfica y audiovisual. El lema Zapatero Presidente tenía una gran fuerza comunicativa, y era un concepto redondo ya que era un eje de mensaje que ya sólo el PSOE podía explotar, dejando a la competencia, el PP, la única opción de presentar a Mariano Rajoy como el candidato.

Se estaba trabajando la composición visual de la campaña, en la que Zapatero Presidente debía ser la clave. El eslogan: «merecemos una España mejor» cumplía con los criterios básicos de un lema electoral: síntesis, concreción, sencillez, fácil comprensión, resultar alcanzable e implicar al receptor. Se repasaron todas las opciones gráficas posibles para la colocación de los distintos elementos: rostro, eslogan, nombre apelación, imagotipo y *base line* (soluciones ahora). En estas aproximaciones gráficas el eslogan principal y el mensaje de cierre, se escribían en minúsculas, cumpliendo así con el criterio que se venía aplicando con anterioridad en las campañas del PSOE, de presentar los textos sin estridencias, buscando el tú a tú con el receptor, para lo cual se quitaba la mayúscula inicial, que imprime oficialidad y formalismo. En Zapatero Presidente sí se mantenían, lógicamente, las mayúsculas. En todo este maremágnun de bocetos uno de los miembros del equipo advirtió como sobresalía «*Zetapé*» por encima de todo, y otro comentó que se parecía al mítico «JFK» del presidente Kennedy.

Ésta fue la chispa que desató el interés del equipo de Campmany por realizar nuevos bocetos en los que se destacará el acrónimo ZP encima de Zapatero Presidente, en todas las combinaciones posibles. Acababa de nacer el mejor formato para el lema de la campaña, era un logotipo sonoro y original.

diosestinta.blogspot.com




Ignacio Varela, fue dentro del PSOE, el primero en aprobar la idea, luego se le presentó a Pepiño Blanco, Rubalcaba, Ángeles Puerta y Óscar López, a todos les gustó, mas los dos primeros prudentemente querían hacer un test de mercado. La agencia trabajó para que éste no se realizara, ya que si llegaba a oídos del PP sería un auténtico desastre. Tras 48 horas de reflexión dieron su aprobación y el 29 de enero, en Ferraz, se presentó a Zapatero la idea. Quien la aprobó con cierta inquietud de que no se entendiese el concepto.

Ya había nacido la denominación ZP, como Tony, Paco o Lola, que muestra el lado más amigable del personaje, su lado cercano, coloquial, familiar… que son rasgos característicos de la personalidad de Zapatero como político.

La línea de campaña que se eligió tenía un triple mensaje: «merecemos una España mejor / ZP, Zapatero Presidente / soluciones ahora». El libro de estilo de las generales del 14M fue exhaustivo en detallar las posibles intervenciones gráficas, Internet incluida, a las que hay que sumar la campaña en radio y, por supuesto, en el medio estrella, la televisión. Amén de las indicaciones tipográficas, sobre utilización de fotografías, fondos y otros conceptos ya consagrados de nuestro código visual, aportaba el diseño de más de 40 piezas susceptibles de utilización en una veintena de aplicaciones. Se daba cuenta de carteles, vallas, bandoleras, pancartas… y otras piezas para publicidad exterior; anuncios en diversos tamaños para prensa; materiales complementarios para mítines y actos públicos (postales, tarjetas, pegatinas, trípticos, camisetas, gorras, llaveros, pins…); elementos para decoración de vehículos y para fondos de escenarios; soportes para mailings electorales (cartas, sobre, invitaciones…), así como diferentes opciones para banners y publicidad en Internet. Con objeto de dar mayor relieve al acrónimo, cada una de las iniciales de la sigla y su correspondiente traducción (Zapatero o Presidente) irían siempre en colores diferentes, respectivamente en color rojo y negro, sobre fondo blanco, o bien en blanco y en negro cuando utilizásemos el fondo completamente rojo.

Del 16 de febrero al 14 de marzo se gestionaron: 30.000 inserciones en soportes fijos de exterior –vallas (10.000), cabinas, marquesinas, oppis y bandoleras (11.500)–, transporte público, prensa (500) y revistas de papel. En radio, aparte de los espacios gratuitos, se dispusieron 250 cuñas durante la precampaña, diversificando creativamente en función de la audiencia. Además, se realizaron folletos, trípticos, tarjetas, gadgets, postales (430.000 en 3.607 puntos entre lugares de ocio, supermercados y cines) y materiales de promoción. En la campaña en Internet para el PSOE se gestionó la distribución de casi 3,2 millones de mensajes a través de cuatro portales y de las ediciones digitales de diferentes diarios nacionales, aquí utilizando el primer plano de los ojos de Zapatero en los banners. En Internet se realizaron otras labores, tales como que al introducir ZP en Google apareciese la web de Zapatero, aunque hay que reconocer que ni el PSOE ni el PP utilizaron todos los recursos que podían haber obtenido de su web. Según los datos hechos públicos por el PSOE, invirtieron en la campaña 10,5 millones de euros.

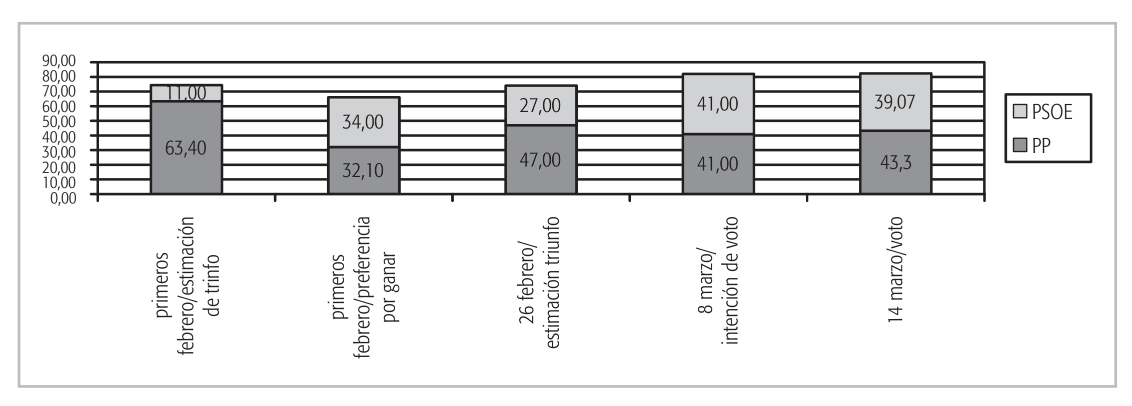
diosestinta.blogspot.com

El 12 de febrero en Ferraz, el PSOE, representado por José Blanco, desveló la campaña, sus contenidos y sus formas. El concepto ZP consiguió ilusionar al equipo electoral del PSOE, y cuando se colocaron dos grandes cubos con las letras en el acto de presentación, fue el eje de la mayoría de los comentarios, apareciendo en bastantes medios.

A partir de ese momento, Zapatero intentó transmitir ese halo de presidencia que le aportaba ZP, como cuando en la entrevista en Tele 5 de Valentín, afirmaba que las tropas volverían de Iraq el 1 de julio y otras fuertes decisiones. Parecía que con la marca el personaje había cobrado fuerza, perceptiblemente era como si Bambi se estuviese convirtiendo en una especie de Superhéroe, tipo Súper ZP o el Capitán ZP, que no se rendía y estaba convencido de poder ganar…, o sencillamente, Bambi se había convertido en el Rey de la Selva, como en el cuento.

Pero el emblema ZP tuvo otros efectos. Se había disparado la imaginación y el sentido del humor de muchos ciudadanos. Zetapé mudó a Zapatitos, Zipi Zape, Zincpiritione, Zetapéonce, Zero Patatero, Zapatero Perderá…, la revista «El Jueves» lo convirtió en Zoy Pupas, Peridis en Zebate ahora Pismo o Gallego y Rey en ZETA P, además de Zeta Petas o un sinfín de variedades. El PP lo utilizó en sorna hasta que se dio cuenta, pasados unos días, del tiempo que pasaba hablando del adversario, y, por tanto, dándole notoriedad.

Resultados (en porcentajes):




Fuente: Datos internos del PSOE basados en Tracking de Obradoiro

Según la agencia, se empezó con siete puntos de diferencia, y las líneas que miden la intención de voto se cruzaron el día 8 de marzo: «*empate, a partir de ahí, se podía ganar*», dice Campmany, «*después del atentado todos nosotros creímos que perdíamos, porque esperábamos que el Gobierno reaccionase, fuese cual fuese la autoría. Pero el Gobierno actuó mal en la crisis. El PSOE ha hecho un estudio para saber en qué medida influyó el atentado en el voto. Del 5% más de votantes que acudieron a las urnas motivados por el 11-M, tres votaron PSOE y dos, PP***. *No hubo un cambio de voto o de opinión, lo que sí hubo fue una mayor movilización del electorado, sobre todo del electorado de izquierda*».

ZP es el logotipo habitual en artículos y titulares de los medios de comunicación para referirse al actual presidente del Gobierno. En este caso, vemos cómo un lema o marca electoral ha logrado superar la fecha de caducidad, forzosamente breve, de este tipo de mensajes.

diosestinta.blogspot.com

## Preguntas

1. Comente el cambio de imagen de Zapatero entre un año antes de las elecciones y un año después. Especialmente en lo referido a la ropa y al peinado.
2. Comente las ventajas y desventajas que tiene el uso del fondo blanco frente al rojo.
3. En la mayoría de las piezas gráficas la cara de Zapatero aparecía encuadrada entre la barbilla y la mitad de la frente. ¿Por qué piensa que se hizo de este modo?
4. La valoración de ZP (CIS octubre/2004) es de 5,92 frente al 4,28 de Rajoy. Comente la imagen de ambos.
5. ¿Considera que el PP debe crear una marca o algo nuevo para las próximas elecciones?

## Bibliografía recomendada

Campmany, J. (2005): «El efecto ZP. Mil días de campaña para llegar a la Moncloa». Ed. Planeta.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com



# 7 LAS RELACIONES CON LA COMPETENCIA

## 7.1. ASCENSORES ENOR: 55 AÑOS EVITANDO PELDAÑOS

Autora: Mª Carmen Otero Neira
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El presente caso expone la estrategia competitiva del grupo ascensores Enor. Esta empresa gallega compite entre las grandes multinacionales de la industria del ascensor, gracias a su alto grado de especialización. De hecho, Enor es líder nacional en la fabricación de ascensores navales y ocupa el primer lugar del mercado civil en Galicia.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de Enor, Otis, Schindler, entre otros. Además, en el CD, se adjunta el vídeo corporativo del grupo Ascensores Enor, que puede ayudar a entender mejor la filosofía de esta empresa y responder a las preguntas expuestas al finalizar el caso.

### Caso práctico

El cotidiano acto de subir o bajar en un ascensor fue toda una revolución social cuando, en 1854, Elisha Graves Otis asombraba a una multitud de curiosos en Nueva York al descender controladamente una altura equivalente a un cuarto piso con el primer ascensor seguro. Tres años después se puso en marcha en esa misma ciudad el primer ascensor de pasajeros en un edificio de 55 metros de altura. En España, el primer documento que revela la llegada del ascensor, concretamente a Madrid, data de 1877 especificando que el elevador daría servicio a un edificio de 4 alturas pudiendo pararse en todas ellas, a un coste de 12.500 pesetas (unos 75 euros). Por término medio, el precio de un ascensor en la actualidad asciende a unos 25.000 euros y está presente en edificios de todo el planeta.

diosestinta.blogspot.com

Desde entonces el revolucionario aparato no ha dejado de perfeccionarse como un símbolo de desarrollo de la sociedad moderna, posibilitando y potenciando el nacimiento de las «ciudades verticales». En la actualidad numerosas compañías compiten mundialmente en el mercado de ascensores de pasajeros. En concreto, cada 72 horas ascensores de todo el mundo transportan más de 6.000 millones de personas, según datos de Otis, el primer fabricante mundial. En España, los datos de 2004 reflejan cerca de 700.000 ascensores funcionando, fabricados y operados por compañías nacionales e internacionales; formando un tejido empresarial muy competitivo y dinámico, donde destacados grupos multinacionales como Otis, Thyssen, Kone o Schindler, y nacionales como Enor u Orona, rivalizan con un gran número de pequeñas empresas de ámbito local.

En este contexto de rivalidad y globalización, el grupo Ascensores Enor, S.A., inició su actividad en la ciudad de Vigo en el año 1951, impulsado por el auge de la construcción y la instalación generalizada de ascensores en los edificios españoles. Ascensores Enor nació como una pequeña empresa familiar y, en la actualidad, con una facturación cercana a los 38 millones de euros anuales, compite con las grandes multinacionales del sector diferenciándose de ellas por medio de una gestión total de la calidad de sus procesos productivos, una preocupación constante por ofrecer un servicio integral a sus clientes, un compromiso con la innovación tecnológica, la formación permanente de sus recursos humanos y un objetivo de honestidad, ética empresarial y colaboración social que abarca cada una de sus actuaciones, como lo demuestra su patrocinio de múltiples eventos culturales, edición de libros y, más recientemente, la creación del Premio Enor de Arquitectura.

Frente a sus competidores, se caracteriza por la capacidad de personalización del producto y la proximidad al cliente, posibles gracias a la propia estructura interna de la empresa, y a la fuerte vocación de servicio en la que los recursos humanos constituyen su principal activo.

La estrategia de Enor ha sido siempre una apuesta por la calidad y por la innovación, y estos dos factores explican su actual posición de liderazgo nacional en la fabricación e instalación de ascensores en un sector tan exigente como el naval por encima de grandes grupos internacionales, así como su alta penetración en Galicia, donde encabeza el ránking de empresas especializadas en equipos para centros hospitalarios y civiles, y su elevada presencia en el mercado peninsular, principalmente en el noroeste, así como en Castilla y León y Madrid. Las exportaciones constituyen un 12% del total facturado, lo que da una idea del grado de expansión de la empresa. Aunque Portugal es su principal mercado exterior, también opera en Centroamérica, Sudamérica y Marruecos.

La reconocida competitividad de ascensores Enor en este fragmentado y competido sector industrial es reflejo de su tradicional apuesta por la innovación tecnológica, como puede apreciarse en el diseño e implantación de desarrollos electrónicos propios, como sistemas de comunicación –con tecnología GSM– o sistemas de rescate de personas destinados a aumentar el nivel de seguridad de los usuarios y así, garantizar el mejor servicio posible y la satisfacción de quienes los usan en la vida cotidiana. Asimismo sus esfuerzos en el campo de la I+D reflejan la conciencia social de la empresa y su preocupación por la conservación del medioambiente, reduciendo los niveles acústicos y eliminando el aceite de las máquinas tractoras.

diosestinta.blogspot.com

Actualmente, y siguiendo las tendencias del mercado y la propia evolución del sector, el último reto de la empresa es evolucionar con el nuevo hito industrial: los ascensores sin sala de máquinas, que eliminan la necesidad de un hueco propio en el edificio para su grupo tractor (motor). El mercado de los ascensores sin sala de máquinas ha sido el mayor revulsivo que ha sufrido la industria del transporte vertical en los últimos años, desde que, en 1996, Kone introdujese en el mercado este nuevo invento. Los elevados precios de la vivienda y el deseo de aprovechar al máximo la edificabilidad del terreno han impulsado este tipo de ascensores hasta convertirlos hoy por hoy en líderes indiscutibles de cualquier cartera de productos si bien se siguen desarrollando productos alternativos con prestaciones y ventajas similares.

Después de muchos años de investigación y desarrollos propios, uno de los últimos proyectos de Enor, es el denominado EC-4 (Enor Compacto 4), ascensor sin sala de máquinas diseñado para grandes cargas y altas velocidades. Este equipo, resultado de una significativa evolución de los proyectos iniciales –EC-1, EC-2 y EC-3–, representa una revolución en el ámbito de los equipos sin cuarto de máquinas tradicionales que, en sus comienzos, estaban concebidos para pequeñas cargas y bajas velocidades. Los nuevos ascensores EC-4 presentan una capacidad para hasta 21 pasajeros o 1.600 Kg de carga, y velocidades de hasta 1,6 m/seg, pudiéndose adaptar a ámbitos muy diferentes, como, por ejemplo, el mercado hospitalario.

Aunque el grupo está presente en todos los ámbitos posibles para solucionar los distintos problemas de desplazamiento vertical que se planteen, posee una gran especialización y un prestigio indiscutible en el sector naval, nicho en el que es un gran especialista y atiende casi desde sus inicios. Este mercado, donde tiene ya una amplia cartera de realizaciones fruto del trabajo constante desarrollado desde que, en el año 1967, construyeron el primer elevador para un buque, es clave en su negocio y desarrollo empresarial. Con implantación en la práctica totalidad de los astilleros españoles, la tecnología Ascensores Enor, S.A. está presente en buques que navegan por todos los mares del mundo.

El posicionamiento diferenciado del Grupo Ascensores Enor, S.A. está muy relacionado con su contacto directo con el cliente, su capacidad para ofrecerle una respuesta inmediata y minimizar los tiempos de espera. En concreto Enor aporta y anticipa soluciones para sus clientes, lo que hace que aumente cada vez más su presencia en la industria y en el sector naval, especialmente en buques mercantes, de pasaje, militares y offshore. De hecho, Enor cuenta con un departamento especializado en equipos para el sector naval que abarca todas las fases del proyecto, desde el diseño del ascensor hasta la instalación y el mantenimiento posterior en los buques. Además de adaptarse a las estrictas exigencias de este sector, Enor va un paso más allá asegurando el funcionamiento y la seguridad de sus equipos navales aun en las condiciones climatológicas más extremas. Ejemplos de esta especialización y adaptación los podemos ver en la adecuación de sus ascensores a los estrictos estándares de la Armada donde las exigencias militares obligan a crear escotillas y puertas estancas al agua, o a cumplir ciertos requisitos ante una hipotética colisión o impacto. En buques petroleros y plataformas el grupo utiliza materiales antideflagrantes según las exigencias normativas del sector. La adaptación y el alto grado de especialización de sus técnicos  en este segmento son los elementos clave en su estrategia y le han permitido la expansión del proyecto empresarial alcanzando un merecido liderazgo en el sector en España.

diosestinta.blogspot.com

Buscar la máxima calidad de sus productos no sólo le permite liderar el sector naval sino también lograr un crecimiento constante y aumentar su presencia en los diferentes nichos de la construcción civil (edificios nuevos o en rehabilitación, grandes superficies comerciales, hoteles, hospitales, etc.). En sus gamas de productos coexisten solidez y seguridad por encima de todo pero también hay un lugar destacado para la estética adaptando los elementos visibles, cabina y puertas de acceso, a la estética del edificio de tal manera que se realce la esencia del mismo. En este sentido Enor colabora con sus clientes en la adaptación final del ascensor particularizando hasta el último detalle. Así nos encontramos con ascensores singulares y únicos destacando entre todas las realizaciones, por su espectacularidad y belleza, los ascensores de cabina panorámica (acristalada y exterior).

Pero Enor no solamente comercializa ascensores tanto de pasajeros como montacargas y montacoches. La compañía ha diversificado su cartera de productos y comercializa a su vez escaleras mecánicas y pasillos móviles, así como componentes industriales y puertas peatonales automáticas sin olvidar su conservación y reparación. Es en este último producto en donde Enor ha logrado un mayor crecimiento y consolidación debido a las múltiples sinergias que se logran con el sector del ascensor. Así, la alta integración de su línea de negocio principal tiene una especial significación dentro de la estrategia empresarial de Enor. En este sentido, diseña, comercializa, adapta y especifica, instala, mantiene y repara sus ascensores. Frente a otras compañías que sólo abarcan el mantenimiento y reparación, esta estrategia de integración vertical le aporta a Enor un alto grado de conocimiento o *know-how* de sus equipos lo que, junto a su dilatada experiencia y tradición, le permite minimizar costes y garantizar una calidad de servicio muy valorada por sus clientes y usuarios.

A pesar de las dificultades que debe afrontar una empresa como Ascensores Enor para diferenciarse y consolidar su posición en un mercado tan competitivo, su demostrada capacidad para evolucionar y adaptarse a las nuevas demandas de unos mercados cada vez más exigentes y globalizados ha quedado patente por su grado de crecimiento actual. Mientras empresas en el sector compiten mayoritariamente en precios para ganar cuota de mercado frente a sus rivales, Enor ha sabido hacerlo exitosamente utilizando una clara orientación y adaptación a los distintos requerimientos de los clientes, materializada en su vocación de servicio. Ascensores Enor es pues una empresa que ha sabido aunar competitividad y flexibilidad para adaptar sus equipos a las necesidades actuales impuestas por el mercado, y a las demandas específicas de sus clientes.

## Preguntas

1. Ayudándose de la información ofrecida en el vídeo corporativo que se adjunta en el CD, identifique y comente los aspectos clave que, a su juicio, presenta la estrategia empresarial de Ascensores Enor para competir en esta industria.
2. ¿Cómo definiría el papel y la posición de Enor en el mercado del ascensor?
3. Considerando el nicho de mercado de ascensores navales, comente la estrategia competitiva que sigue Enor en el mismo.
4. Considerando el mercado de ascensores de pasajeros, indique y justifique cuál es la estrategia que sigue Enor para competir en este mercado.

diosestinta.blogspot.com

# 7.2. DUELO DE GIGANTES: H&M RETA A ZARA EN ESPAÑA

Autora: Mª Carmen Otero Neira
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El siguiente caso aborda la entrada en el mercado español, liderado por Zara, de la mayor cadena europea de prendas de moda de precio medio, la sueca H&M. Ambas empresas mantienen una filosofía semejante: ofrecer moda en todo el mundo, con una buena combinación calidad-precio; para ello utilizan sistemas comerciales y de gestión muy similares, basados en una clara orientación al mercado y al cliente.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de H&M, Zara (Inditex) y Gap. En ellas podemos encontrar y consultar los informes anuales correspondientes a estas empresas, así como información relativa a sus estrategias futuras y nuevas entradas.

## Caso práctico

El atomizado sector de la moda y confección en España, donde el 46% de las ventas las realizan tiendas independientes, con una media de menos de 3 empleados en cada una, muestra un claro cambio de tendencia. Aunque en la actualidad existen más de 70.000 puntos de venta, se aprecia una clara ruptura de este panorama con el desarrollo y crecimiento de grandes cadenas españolas y extranjeras con una visión global del proceso de producción, distribución y venta de sus modelos. Estas cadenas, que abanderaron un profundo proceso de modernización en la industria de confección española a finales de los años 70 y principios de los 80, han venido ganando cuota y beneficios en la última década de un modo imparable.

Los grandes grupos españoles que compiten en este sector, como Mango, Cortefiel o El Corte Inglés, abanderados por Inditex han desarrollado estrategias exitosas logrando satisfacer la emergente demanda del segmento mayoritario de la clase media, haciendo ropa de marca y ofreciendo diseño actual a buen precio, alcanzando una gran fidelidad de sus clientes. Estos grupos, que han ido creciendo y estableciéndose en las ciudades españolas de mayor importancia, tendrán que acostumbrarse a compartir espacio en el ropero de los españoles con grandes cadenas internacionales como H&M o Gap, que están retando claramente a las empresas ya establecidas, cambiando totalmente el panorama industrial español.

Utilizando una clara estrategia de diversificación de su oferta con nuevas cadenas, Amancio Ortega ha logrado levantar el imperio Inditex que, tras iniciar su andadura

diosestinta.blogspot.com

en 1963 es, actualmente, líder en la industria del textil y la moda española ocupando, además, el tercer puesto en el ránking mundial en cadenas de moda, por detrás de la estadounidense Gap y la sueca H&M.

El grupo Inditex es cabecera de un grupo de empresas y de marcas diversas como Pull & Bear, Bershka, Stradivarious, Massimo Dutti, Oysho o Kiddy´s Class, que buscan atender todos los nichos dentro del textil, Pero, sin duda la cadena estrella y buque insignia de la compañía es Zara, tanto en imagen como en beneficios. Su forma de entender la moda –creatividad y diseño de calidad, y una respuesta ágil a las demandas del mercado– han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las diferentes cadenas.

Tras la apertura de la primera tienda de Zara en 1975 en La Coruña con una revolucionaria filosofía: ropa de última moda y buena calidad con precios al alcance de todas las mujeres, el crecimiento ha sido imparable. Desde que, en diciembre de 1988, abre su primera tienda fuera del territorio español en Oporto (Portugal), Zara no ha dejado de expandirse y en la actualidad está presente en 53 países con una red de 713 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. El «estilo Zara» ha dejado de ser un sinónimo de moda económica y llega a todos los segmentos de población, desde las clases más humildes hasta clientas más conocidas y elegantes como Hillary Clinton o Claudia Schiffer. Según la propia empresa «no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir».

El modelo de negocio de este holding empresarial se basa en una estrategia de crecimiento combinada: «diversificación y expansión internacional», que se sostiene en tres ejes: aumento de volumen de ventas en sus tiendas, apertura de nuevos locales (siempre en lugares estratégicos), y creación de otros conceptos de negocio que complementen a los que ya tiene en cada momento y que, además, sirvan para ampliar su base objetiva de clientes. La apuesta actual es crecer sobre todo en Europa, dando el espaldarazo internacional a sus marcas Massimo Dutti y Bershka, para apoyar a la archiconocida Zara cuya última apertura en Europa ha sido en Vilnius (Lituania) en noviembre de 2004, cumpliendo así su objetivo de tener presencia en todos los países de la Unión Europea.

Con una estrategia de negocio y política de expansión internacional semejantes, la cadena sueca H&M es, a día de hoy, el gran rival europeo de Zara (Inditex). Fundada por Erling Persoon en 1947, Hennes & Mauritz (H&M) vende ropa y cosmética en más de 1.006 tiendas repartidas en veinte países, estableciéndose siempre en ubicaciones estratégicas, con el lema comercial de «moda y calidad al mejor precio», ofreciendo «productos de última moda a precios más bajos que los de igual calidad que ofrecen sus competidores». Sin embargo, y aunque llevan años intentando cambiar su imagen, como cuando contrataron en 2004 al famoso modisto Kart Lagerfeld, su ropa se considera económica, pero no precisamente de calidad.

Aunque Inditex ya estaba presente, rivalizando con H&M a través de su cadena Massimo Dutti desde 1994 en Suecia, Zara no entra en este país para competir abiertamente con H&M, en su propio mercado, hasta septiembre de 2003, tres años después de que su rival lo hiciera en España. H&M abrió su primera tienda en este país en abril de 2000 y tras varios años de acumular pérdidas, en el año 2003 alcanzó sus primeros beneficios: 6,6 millones de euros, lo que supone un incremento en la cifra de negocios de un 76% respecto al año anterior, y que parece indicar que ha logrado hacerse un hueco en el te-

diosestinta.blogspot.com

rreno de su rival directo Zara (Inditex, concretamente). Su propósito es, según fuentes de la compañía, ubicarse en los enclaves de mayor movimiento comercial junto a los líderes del mercado. Con este objetivo claro de expansión, en 2004 cuenta ya con 36 tiendas repartidas en 17 ciudades españolas. De hecho, España supone el 3% de la facturación de este grupo siendo, además, el mercado que en la actualidad muestra un mayor crecimiento para esta cadena; aunque el objetivo no es sólo seguir creciendo, sino equipar sus márgenes de rentabilidad a los del grupo. Además, próximamente tiene previsto abrir un nuevo centro en Galicia, el feudo de Inditex en España.

Aunque estos dos grandes rivales comparten algunos aspectos claves en su política de negocio, ofreciendo una amplia variedad de moda con objeto de que el cliente no salga con las manos vacías por no encontrar lo que busca, las diferencias operativas son significativas. Así, en Inditex la producción se hace bajo demanda, fabricando unos 20.000 diseños diferentes al año, de lo que 11.000 corresponden a la marca Zara. A este respecto, aunque existen otros competidores en España, sólo H&M está a la altura de Zara en volumen con unos 18.000 modelos/año (Mango, por ejemplo produce unos 2.000 modelos/año), fabricados mayoritariamente mediante subcontrataciones por proveedores asiáticos, que son más baratos y flexibles. Por el contrario, Inditex utiliza muchos proveedores de España y Portugal para lograr mayor rapidez en su distribución, aunque también tiene en el norte de África, Asia y América Latina.

Para Inditex, la logística es clave para que género nuevo –diseñado entre tres y cuatro semanas, frente a los 6 meses de sus rivales– llegue a sus establecimientos dos veces por semana. Además de su lucha contra el tiempo, también lo hacen con los costes que han sido su gran arma para entrar en los competitivos mercados europeos. En Zara fijan el precio a partir de un precio objetivo al que debe venderse para ser competitivos y luego, si es rentable, lo producen. Por el contrario, sus competidores nacionales, así como Gap y H&M, fijan el precio partiendo del coste. Para garantizar precios bajos, H&M es muy consciente de los costes en todas las etapas del proceso, por lo que basa su estrategia en una distribución efectiva utilizando pocos intermediarios y comprando grandes volúmenes.

Sin embargo, la gran diferencia entre estas dos cadenas reside en los medios de comunicación empleados. En Zara no hacen publicidad de ningún tipo salvo muy contadas ocasiones, su comunicación es totalmente personal a través de las tiendas, mientras que H&M utiliza canales de comunicación de masas (prensa, cartelería o Internet), además de sus tiendas y su personal, con una publicidad centralizada que busca mostrar la moda.

Lex Keijer, director general de H&M en España y Portugal, cuando se le pregunta por su estrategia para competir con otros gigantes en el sector, afirma «la Estrategia: competimos con nosotros mismos cada día. El mercado en España es amplio y competir con grandes grupos es un estímulo para nosotros, nos impide dormirnos y nos obliga a estar siempre alerta para ganarnos al consumidor».

Además de H&M, otras empresas como la francesa Celio, que se introdujo en España en 2003, aspiran también a competir con Zara en el mercado español así como con otras cadenas nacionales como Springfield (Cortefiel), ya que consideran que hay un hueco para ellos debido a la falta de oferta de moda de hombre, posicionándose como marca alternativa a las que copan actualmente este mercado en el segmento de ropa de calidad y diseño a precio asequible. Asimismo, el líder mundial, la estadounidense GAP, que de momento no parece mostrar mucho interés por Europa (sólo está presente en Francia y

diosestinta.blogspot.com

el Reino Unido), es previsible que se introduzca en España en el futuro, para defenderse de los ataques de Zara y H&M, que sí han penetrado exitosamente en su mercado de origen.

Para competir con todos sus rivales, grandes y pequeños, Inditex sigue desarrollando su orientación al mercado y mantiene su estrategia de diversificación, como su reciente creación de Zara Home para prendas de hogar. Igualmente, para igualar a su gran rival H&M que ofrece ropa premamá en sus tiendas Inditex pretende abrir esta nueva línea, pero aún no tiene claro si implantarla: a través de tiendas de Zara, como opera H&M; utilizar la cadena de ropa de niños Kiddy´s Class, al igual que lo hacen rivales españoles como Prenatal; o emplear ambos canales simultáneamente.

Teniendo en cuenta sus planes de expansión en Europa y la intención de mantener su clientela, en 2003 el grupo Zara decidió incluir prendas con más tallas –hasta la 46, cuando antes era sólo hasta la 42– y, de este modo, dirigirse al público femenino de 40-45 años, que muestra el mayor potencial de crecimiento, ya que representan el boom de natalidad de los 60 contando con un gran poder adquisitivo y, debido a la rapidez con que se imponen las tendencias de la moda, un mayor nivel de gasto. Con este nuevo formato compite directamente con Cortefiel y El Corte Inglés en el mercado español y consigue, además, evolucionar y fidelizar a las mujeres que empezaron a comprar en Zara hace 20 años, adaptándose a sus gustos y necesidades actuales.

La orientación al mercado sigue siendo su lema para seguir estando entre los primeros en este mercado tan competitivo y dinámico. Por ejemplo en Japón, donde las camisas no se empaquetan con alfileres, han decidido retirarlos en la ropa que venden y, además, ha trasladado esa imposición del consumidor japonés al resto del mundo como un valor añadido, según explican fuentes de la compañía.

## Preguntas

1. Considerando el papel que juegan respecto al público objetivo español, ¿cómo clasificaría la posición competitiva de las siguientes empresas: Zara, H&M, Cortefiel, Corte Inglés y Celio? ¿Y a Gap?

2. En función de la información ofrecida, analice y determine las características competitivas de H&M.

3. Determine el modo de competir y la estrategia que sigue H&M en el mercado español.

4. Con acciones como la apertura de Zara en Suecia y en Vilnius, ¿qué tipo de estrategia sigue Zara? ¿Y con el desarrollo de Massimo Dutti y Bershka?

5. Los movimientos efectuados por Zara con la creación de ropa Premamá y el incremento de tallas en su vestuario, ¿qué tipo de estrategia reflejan?

6. Explique e identifique la estrategia seguida por Celio al introducirse en el mercado español.

diosestinta.blogspot.com

# 7.3. LA INDUSTRIA AÉREA SE RENUEVA: EL NUEVO MODELO DE IBERIA

Autora: Mª Carmen Otero Neira
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El siguiente caso aborda los cambios ocurridos en la industria aérea europea, centrándose en el caso español, tras la liberalización del mercado y la aparición de líneas de tarifa reducida.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar la página web de Iberia y las de otras empresas tradicionales comercializadoras de viajes en avión (como British Airways, Luftansa o Air Europa) o del nuevo modelo de negocio de bajo coste (Ryanair, Virgin-Express o EasyJet, entre otras).

## Caso práctico

La industria aérea sufre en la actualidad una gran revolución y, a diferencia de muchos sectores, las pequeñas aerolíneas están ganando la partida a las grandes. Tras la liberalización primero en EE.UU. y luego en Europa, unido a la crisis que atraviesa el sector en la actualidad con hechos como el 11S o el síndrome respiratorio de ASIA, la proliferación de líneas de precios reducidos, también llamadas Low Cost Carriers, que operan en estos mercados es imparable. De hecho, según la aviación civil del Reino Unido (OAG), en agosto de 2002 las compañías de bajo coste acaparaban el 8,5% del mercado europeo. En la actualidad su penetración ronda el 10%.

Considerando que se prevé un crecimiento del sector y, según datos de un estudio de Mercer Management Consulting, se estima que estas compañías se llevarán gran parte del pastel, con una cuota de mercado del 25% en 2010. Esto hace pensar en la necesidad de implantar cambios estratégicos de gran calibre si las empresas establecidas –acostumbradas a mercados sin apenas competencia– quieren mantener su estatus e impedir que las pequeñas compañías le roben a sus clientes, o incluso consigan desbancarlas.

Es obvio que ante esta coyuntura económica, con un fuerte crecimiento en el tráfico de viajeros, las aerolíneas con tarifas bajas atraviesan un momento inmejorable y, por el contrario, las empresas tradicionales están pasando por una situación complicada.

El caso de las aerolíneas «baratas» es un claro ejemplo de ruptura de paradigmas en un sector redefiniendo totalmente la propuesta de valor para el cliente. Empresas como EasyJet o Virgin Express, pioneras en este nuevo enfoque industrial han sabido

diosestinta.blogspot.com

**Gráfico 1: Principales aerolíneas de bajo coste**

**A continuación el TOP 10 de las aerolíneas de bajo coste:**
Fuente: http://www.megavuelos.com/

| Nombre | Logo | País | Destinos |
|---|---|---|---|
| Air Berlin | AIR-BERLIN We fly Europe | Alemania | 45 |
| Condor | Condor | Alemania | 38 |
| EasyJet | easyJet.com | Reino Unido | 20 |
| First Choice | First Choice | Reino Unido | 16 |
| Germania | Germania Flug | Alemania | 16 |
| Germanwings | germanwings | Alemania | 27 |
| Hapag-Lloyd-Express | HAPAG-LLOYD EXPRESS hlx.com | Alemania | 25 |
| Ryanair | RYANAIR.com | Irlanda | 51 |
| Sterling | Sterling | Dinamarca | 17 |
| Volare Web | Volare Airlines | Italia | 14 |

claramente entender los cambios en el valor para los clientes y han rediseñado totalmente la industria. En esta nueva visión, el objetivo de estas líneas aéreas es poner Europa al alcance de los amantes de los viajes, cualquiera que sea su nivel económico. Los hechos y los datos de incremento de cuota de mercado de estas empresas, demuestran claramente que esta innovación en el modelo de negocio, está llevando a estas compañías a una situación envidiable para las grandes aerolíneas tradicionales como British Airways, Lufthansa o Iberia.

Sin embargo, no todas las compañías que siguen esta estrategia han tenido éxito. Es el caso de Debonair que, aunque fue de las pioneras, fracasó puesto que: (1) no se posicionó claramente al tratar de atender segmentos como el «business»; y (2) no eligió el avión adecuado, lo que le supuso costes operativos muy elevados.

Pero entonces, ¿cuál es el secreto del éxito de estas compañías? ¿Cómo consiguen obtener beneficios? Según O´Leary, consejero delegado de la aerolínea irlandesa Ryanair –líder europea en este sector– el secreto está en «la buena combinación de precio y servicio al cliente». De hecho, el precio medio de una aerolínea de bajo coste se reduce a un tercio de los de sus competidores tradicionales. Claramente, la diferencia proviene de una mayor eficiencia en sus costes. Según datos de la Asociación de Aerolíneas Europeas del año 2001, el coste por asiento-kilómetro (ASK) de Ryanair es casi un tercio del de las grandes aerolíneas tradicionales. En particular, las llamados *low cost*, consiguen reducir costes con técnicas y estrategias muy diversas. Entre ellas, destacan[1]:

- Alrededor de un 85% de sus ventas las efectúan por Internet –que es un 50% más barato que las reservas a través de agencias de viajes– utilizando, además, billetes electrónicos, lo que permite ahorrar los costes de emisión de billetes.
- Premian la planificación por parte del viajero, reduciendo la tarifa al comprarse con antelación.
- El servicio a bordo gratuito (periódicos, comidas, bebidas…) es nulo, lo que permite ahorrar costes y tiempos en la carga y descarga del catering.
- Limitan el equipaje, y los pasajeros con exceso del mismo lo pagan a precio de oro.
- Utilizan aeropuertos alternativos donde es más barato aterrizar y que, además, suelen estar menos congestionados, lo que permite cubrir más destinos y con más frecuencia, rentabilizando el avión, al tiempo que aumentan la puntualidad.

[1] Adaptado de: «Aerolíneas "baratas": un caso de innovación estratégica»; http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/aerolineas.php

diosestinta.blogspot.com

– Limitan el tipo de aviones que utilizan, facilitando que sus pilotos puedan pilotar todos los aviones, reduciendo así los costes operativos de gestión de tripulación y de mantenimiento.

En España, aunque la penetración de estas compañías es todavía inferior a la media europea, su incipiente proliferación con ofertas muy competitivas ha hecho peligrar al gigante: IBERIA.

Para resistir el imparable ascenso de estas compañías, Iberia ha reaccionado y se propone luchar con armas similares a las de sus enemigos, adoptado el nuevo modelo industrial: reducir gastos y adaptarse a la demanda, para intentar competir con estas nuevas empresas y seguir en la cumbre.

Para ello ha puesto en marcha un plan de choque denominado «Plan Director (2003-2005)», que tiene como objetivo llegar a un ahorro de entre 350 y 400 millones de euros, para reducir en un 60% la diferencia de costes que mantiene con las compañías de vuelos baratos, e incrementar su rentabilidad. Sin embargo, no está claro que se reduzca el precio de los billetes, ya que el sector considera que están a un precio mínimo.

Algunas de las principales medidas enmarcadas en este plan se reflejan a continuación[2]:

– Mejorar la utilización de activos, el objetivo es aumentar el número de plazas de avión e incrementar un 9% las horas de vuelo por avión y por día.

– Reducir los costes de personal, llegando a acuerdos laborales con pilotos y auxiliares de vuelo para reducir el coste de cada hora de vuelo.

– Reducir los costes comerciales y fomentar el billete electrónico, con una progresiva reducción de la comisión que Iberia paga a las agencias de viaje; el plan pretende alcanzar una reducción del 36% en estos tres años.

– Reducir los costes de servicio a bordo en clase turista hasta un 34%, con medidas como la eliminación del servicio de bar en sus vuelos excepto en aquellos casos en que la comida se considere «una necesidad».

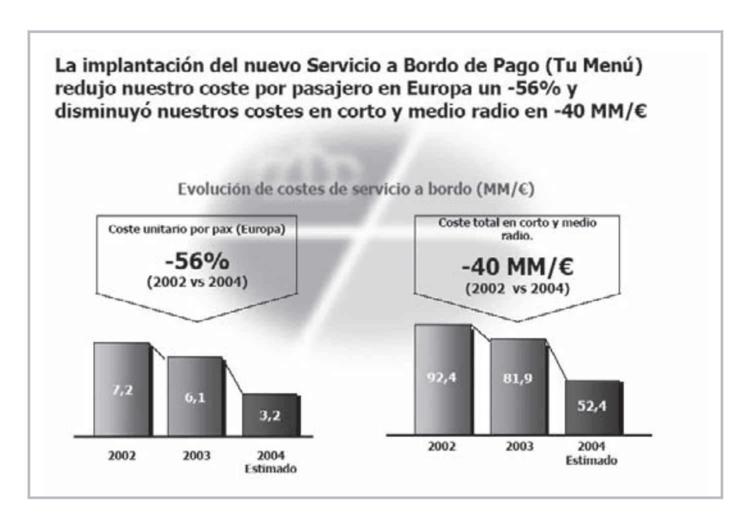
En esta nueva estrategia de cambio y ahorro, una de las medidas adoptadas más significativas ha sido la introducción en marzo de 2004 del nuevo servicio «Tu menú», que ha supuesto la implantación de un modelo de pago en el catering de la clase turista en todos los vuelos domésticos y en los de medio radio inferiores a tres horas de duración. Esta maniobra estratégica, ya iniciada por otras compañías en España, como Air Europa, se basa en el hecho constatado por Iberia en que la comida no es una prioridad para los pasajeros, unido al hecho de que muchos de ellos ni siquiera consumían la comida que se les ofrecía.

En esta política de desempaquetar la tarifa, el pasajero una vez a bordo podrá solicitar, si lo desea, una carta de menú en la que elegir y abonar aquello que desea consumir. Esta carta incluye la oferta de tres menús tipo (desayuno, comida y cena) así como de bebidas, bocadillos o bollería con precios diversos.

---

[2] Fuente: «El vértigo del gigante»; *Emprendedores*, Número 75, diciembre de 2003, págs. 46-48.

diosestinta.blogspot.com




Fuente: Iberia

Según datos de Iberia en 2004, la implantación del nuevo servicio a Bordo de Pago redujo los costes por pasajero en Europa un 56%, y sus costes en 40 millones de euros, como se aprecia en el gráfico.

Sin embargo, la propia empresa considera que este nuevo modelo de competencia es una puesta al día y no supone acabar con su perfil de «gran línea», como queda reflejado en la nueva área terminal (NAT) que AENA ha asignado en el aeropuerto de Madrid-Barajas, diseñado para convertirse en el gran centro distribuidor de tráfico del Sur de Europa, con una capacidad para más de 10.000 pasajeros y un campo de vuelos de hasta 120 operaciones a la hora frente a las 78 actuales, lo que le permitirá realizar todos sus proyectos de crecimiento futuro compartiendo estas instalaciones con sus socios y otras aerolíneas con las que mantiene acuerdos comerciales y códigos compartidos, como la alianza *oneworld*.

De hecho, algunos opinan que este planteamiento estratégico basado en el precio sólo atrae a personas muy sensibles al precio y que están dispuestos a dejar de tener servicios adicionales. Es más, algunos informadores industriales plantean el hecho de que los consumidores pueden llegar a desconfiar de precios tan bajos.

## Preguntas

1. Partiendo de la información ofrecida en el caso, ¿podemos hablar de la existencia de varios grupos estratégicos en esta industria? ¿Se mantendrán estos grupos en el futuro?
2. Según el análisis de Porter, ¿cuál es el principal factor que condiciona la rentabilidad de Iberia en el mercado de las líneas aéreas?
3. Identifique los puntos fuertes y débiles que Iberia tiene frente a los nuevos competidores Low Cost bajo la premisa del análisis del valor del cliente.

diosestinta.blogspot.com

4. ¿Qué tipo de estrategia muestra Iberia, líder del mercado, cuando sigue la tendencia de ahorro de costes lanzando el plan director? ¿Le parecen acertadas las acciones enmarcadas en este plan? ¿Considera que sería conveniente que Iberia cree su propia aerolínea de bajo coste?
5. Puesto que Iberia, líder del mercado, ha visto su posición atacada y ha decidido responder a los movimientos emprendidos por sus retadores con acciones como «tu menú», argumente si cree que Iberia sigue una orientación hacia el cliente o, por el contrario, hacia la competencia.
6. Sugiera líneas de actuación y estrategias que podrían ayudar a Iberia a mejorar su posición competitiva en el mercado.
7. Por último, valore si esta filosofía de negocio basada en bajo coste podría aplicarse a otras industrias o sectores.

## 7.4. UN NUEVO HITO EN LA INDUSTRIA AÉREA: AIRMADRID, LA BATALLA POR LA LARGA DISTANCIA

Autora: Mª Carmen Otero Neira
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El siguiente caso profundiza en la situación de la industria aérea española analizando la introducción del primer operador de bajo coste que pone en marcha líneas intercontinentales: AIR Madrid; este operador se ha iniciado con vuelos entre España y Sudamérica, y piensa ya en ampliar su oferta con el mercado asiático.

### Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos tener presente la información del caso previo: el nuevo modelo competitivo de Iberia. También se puede visitar la página web de aerolíneas de bajo coste como Virgin y Airmadrid.

### Caso práctico

Los grandes cambios que viene sufriendo el sector de las líneas aéreas en los últimos años reflejan claramente cómo escuchando a cliente y observando los cambios en su comportamiento se puede innovar y conseguir satisfacción, construyendo empresas rentables aun en momentos difíciles. Éste es el caso de nombres como EasyJet o Ryanair en Europa, o Southwest o Virgin Express en EE.UU. que comenzaron sus andaduras en los años 90,

diosestinta.blogspot.com

y hoy son el ejemplo claro de cómo un buen sistema de inteligencia competitiva y un acertado análisis del valor deseado por el mercado permiten lograr el éxito.

Sin embargo, la irrupción de AirMadrid supone un nuevo estadio en la batalla que libran las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste en el sector: la conquista de los vuelos transatlánticos. Más allá del factor vacacional, esta compañía ha sabido aprovechar el incipiente mercado de inmigrantes que viene a España potenciando líneas regulares con estos destinos. Como explica José Antonio Fernández, consejero delegado de Celuisma, que cuenta además con varios hoteles en las ciudades a las que dirigen los vuelos, «el proyecto se puso en marcha a base de imaginación y nuevos sistemas» desarrollando, incluso, destinos que no se ofrecían en España.

Esta compañía, enteramente española, promovida por Herminio Gil está participada por la cadena hotelera Hotusa (20%), el grupo Celuisma (20%), Herpil (propiedad de Herminio Gil, 12,5%), Eroski (10%), Q Viajes (10%), Hoteles Catalonia (10%), FG Hoteles (7,5%), Promociones El Encinar (7,5%) y Edefa (propiedad de Javier Taibo, director general de la aerolínea, con un 2,5%). Puesta en marcha con un capital de seis millones de euros, inauguró sus vuelos en mayo de 2004 con tres Airbus 300 de última generación, ofreciendo 1.000 plazas diarias, cubriendo rutas entre Madrid y los principales destinos de Iberoamérica (República Dominicana, Perú, Brasil, Colombia, Ecuador…), y operando con doce frecuencias semanales; hoy, Airmadrid, tras un año y medio de vida, y con un transporte anual de 2,5 millones de pasajeros, compite ya por nuevos destinos y amplía su estrategia «lanzándose también a la conquista de destinos turísticos» tal y como Herminio Gil, vicepresidente ejecutivo, anunciaba recientemente. A partir de mayo de 2005 prevé operar con aviones 340-300 de 298 plazas con destino a capitales asiáticas, buscando claramente posicionarse y prepararse para la captación de viajeros que acudan a los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008.

Airmadrid ofrece, en sus vuelos, dos clases totalmente diferenciadas: turista y preferente, en donde se puede apreciar una estrategia basada en la especialización y orientación al cliente que, elige y paga en función de lo que espera recibir. Por ejemplo, en clase turista no sirven comida a bordo mientras que sí lo hacen en clase preferente con una atención personalizada. Esto lleva, además, a una estrategia de precios claramente diferenciada.

La entrada de Airmadrid vuelve a hacer tambalear la industria aérea, que sigue reconfigurándose rápidamente, introduciendo nuevas fuentes de rivalidad, más allá de la fuerte batalla ya existente entre aerolíneas tradicionales y las de bajo coste en mercados nacionales o europeos.

## Preguntas

1. Considerando el esquema de Porter, valore el atractivo estructural de la industria de las líneas aéreas en España para el establecimiento de una nueva empresa.
2. ¿Qué segmento de mercado atiende Airmadrid? ¿Cómo catalogaría la estrategia llevada a cabo por Airmadrid en esta industria?
3. ¿Le parece acertado el cambio de estrategia al atender, además de líneas regulares, destinos turísticos?
4. ¿Qué recomendaciones estratégicas considera que pueden hacerse a esta compañía para ampliar su rentabilidad?

diosestinta.blogspot.com

# 8 FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

## 8.1. CUANDO EL PRODUCTO ES UN ACONTECIMIENTO: ANY INTERNACIONAL GAUDÍ

Autora: Mª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

### Presentación

Es interesante considerar la definición del producto en su amplio espectro y visualizar la actividad de marketing tanto en bienes como en servicios de todo tipo. En este caso introducimos un producto no al uso: el Año Internacional Gaudí, en estos años donde el marketing de ciudades va tomando una relevancia en la investigación y aplicación.

### Sugerencias

Visite la web http://www.gaudi2002.bcn.es/ y otros espacios de eventos culturales. Observe las campañas que se realizan en su entorno de acontecimientos culturales promovidos por instituciones públicas.

### Caso práctico

El año 2002 representaba el 150 aniversario del nacimiento de Gaudí, motor decisivo de la actividad turística de la ciudad y eje de una campaña institucional continuada. El mayor reto de la campaña de marketing, y comunicación concretamente, era mover a la población a participar en los eventos y acciones conmemorativas en torno a un personaje ya asumido y reconocido como es Gaudí además de competir con otras propuestas culturales y de ocio de la ciudad. Era preciso conseguir notoriedad y asegurar una presencia continuada del año conmemorativo durante los doce meses en base a un presupuesto muy bajo.

El reto era renovar el mito sobre Gaudí creando expectativa, invitando a redescubrir la obra del artista huyendo del estereotipo: un Gaudí a pie de calle. Abierto a todos los

diosestinta.blogspot.com

públicos: tanto ciudadano de Barcelona y Cataluña como turistas que visitan la ciudad. Para ello se crearon actividades afines a públicos universales: fiestas populares, exposiciones, conferencias, cursos, seminarios y formación en las escuelas, rutas y visitas, ediciones y producciones audiovisuales… en definitiva hacer deseable «Una Barcelona de Gaudi» por descubrir en la que el mobiliario urbano se convierte en el principal medio de comunicación.

El concepto de la campaña se basó en una frase propia de Antonio Gaudí: «La originalidad consiste en volver al origen». La fórmula creativa utilizada fue directa: la comparación/asociación entre elementos de la naturaleza y su correspondencia en las obras de Gaudí. De esta forma sencilla y clara conseguía transmitirse la genialidad del artista. En el *claim* de la campaña queda encapsulada esa voluntad de motivar a la participación: «Todo un año para descubrir Gaudí».



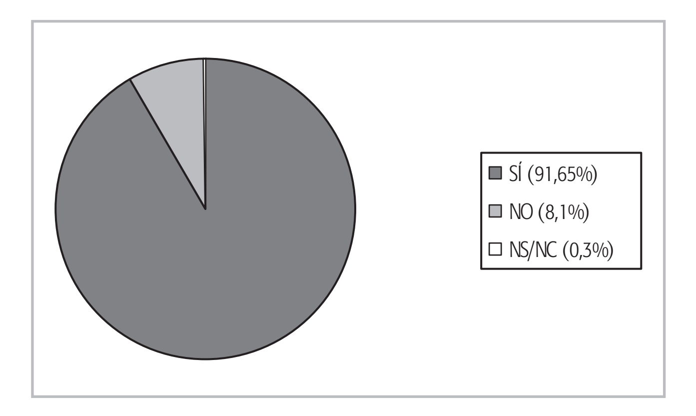
Participación:

A lo largo de 2002, cerca de seis millones de personas han participado en las actividades programadas dentro del año Gaudí. El año Gaudí ha tenido un impacto económico importante para la ciudad de Barcelona.

Imagen:

Gran notoriedad entre el ciudadano de Barcelona (un 91% había oído hablar del año Gaudí). Según la encuesta sobre la imagen municipal realizada por el Departament d'Estudis i evaluació de l'Ajuntament de Barcelona, en el apartado «Cuestiones de Actualidad» (informe de junio 2002).

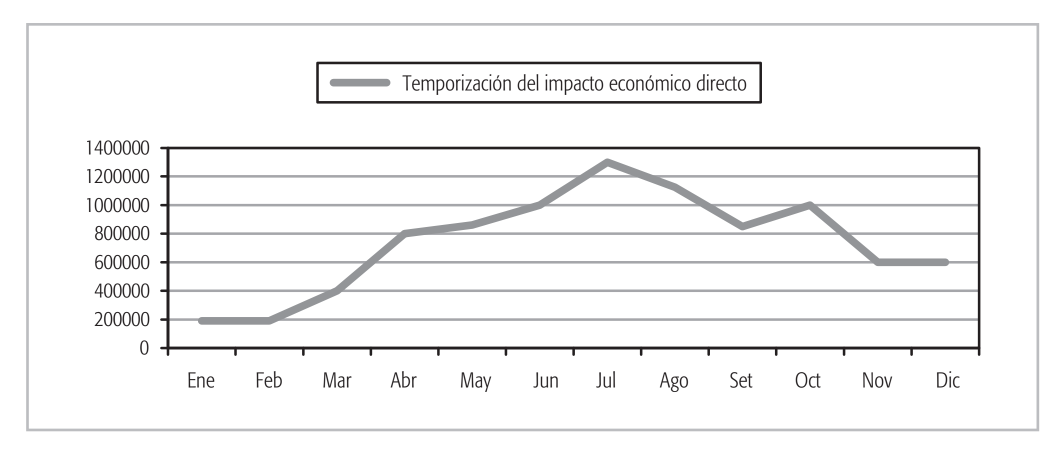
**¿Ha oído hablar de la celebración del Año Gaudí?**




diosestinta.blogspot.com

Reconocimientos:

La campaña que se realizó ha obtenido diferentes premios: a) El spot: - León de Plata en el Festival internacional Publicitario de Cannes, Medalla de Oro del Festival Publicitario de Nueva York, Trofeo en Festival Épica (categoría «Recreation and Leisure»), Premio Laus 2002, finalista en Festival EUROBEST (categoría «Corporativa») y finalista en San Sebastián 2002. b) Gráfica: tercer finalista de los premios de La Vanguardia, finalista en el Festival de San Sebastián. C) El logo del Año Internacional Gaudí recibió el Premio Laus 2001 (mejor imagen gráfica municipal) y Premio 2002 al mejor diseño del año otorgado por la Asociación Española de Profesionales del Diseño.




Fuente: Elaboración ICC Consultors Culturals

EL MAYOR ACONTECIMIENTO TRAS LOS JJ. OO. (30-01-2003 La Vanguardia)

*«Los seis millones de visitantes quintuplicaron las previsiones más optimistas. Ha sido, sin duda, el acontecimiento cultural del año. La proyección internacional que ha tenido el Año Gaudí es sólo comparable al impacto que tuvieron los Juegos Olímpicos de Barcelona. Así lo explicó ayer el concejal de cultura del Ayuntamiento de Barcelona, Ferran Mascarell, quien aseguró que "el año 2002 ha significado un salto notable en la afirmación de Barcelona como ciudad del diseño, la arquitectura y, en definitiva, de la cultura". Ayer se puso el punto final al Año Gaudí, que ha conmemorado el 150 aniversario del nacimiento del arquitecto, con un acto de clausura al que asistieron el presidente de la Generalitat, Jordi Pujol, y el alcalde de Barcelona, Joan Clos. El balance del Año Gaudí ha superado las previsiones más optimistas. Las más de 300 actividades programadas durante el año 2002 en conmemoración del artista recibieron casi seis millones de visitantes (5,8 millones), cinco veces más de lo que se había previsto inicialmente. El año Gaudí ha generado 14 millones de euros en beneficios directos para la ciudad, a los que se debe añadir más de 20 millones de indirectos gracias al aumento de visitas en determinados monumentos de Gaudí como la Sagrada Familia o el uso del autobús turístico de Barcelona (…)»*

## Preguntas

1. Compare la web del Any Internacional Gaudí y las de otros acontecimientos culturales.

diosestinta.blogspot.com

2. Comente los distintos productos publicitarios que se diseñaron para el evento.
3. Comente si considera adecuadas las acciones que se llevaron a cabo en el programa de actos del Any Internacional Gaudí o si considera que se podrían haber realizado otros. En este caso indicar cuáles.
4. ¿Cree que este producto tiene relación, desde el ámbito del marketing, con otros como la Fundación Picasso? ¿Piensa que nos enfrentamos a la realización de las mismas estrategias?
5. ¿Considera que este tipo de acontecimientos son productos más complicados para el técnico de marketing que productos de gran consumo?

## 8.2. BURGO DE ARIAS Y EL PELIGRO DE LA CANIBALIZACIÓN 0%

Autora: Mª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

### Presentación

Ante una categoría fuertemente atomizada, Burgo de Arias decide potenciar su liderazgo de marca y crear una nueva extensión de línea que atraiga nuevos consumidores sin canibalizar el resto de la gama lanzando Burgo 0%.

### Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda que se analicen las gamas de queso fresco o queso de Burgos de las distintas marcas en España, tales como Angulo, Berta, Danone, Gailla, Mama Louise, Montesinos, La Pasiega, Ruiz Francos y Yoplait. En el CD se recoge información adicional acerca de la comunicación que se utilizó para el lanzamiento del producto.

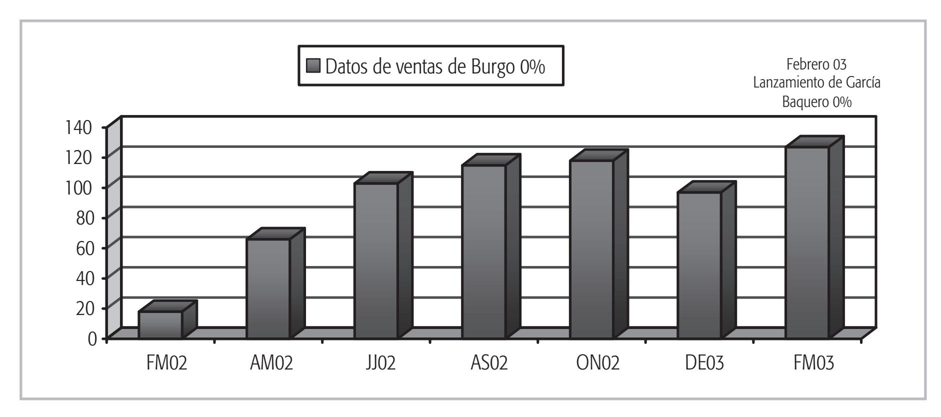
### Caso práctico

Burgo 0% se focaliza en un target joven (de entre 20 y 30 años) y también en aquellos adultos que se preocupan por mantener la línea y cuidan su alimentación, sin renunciar a la variedad y el placer del sabor. Partiendo de la premisa asumida por el consumidor de que el queso freso es sano pero «algo engorda» puesto que no deja de ser queso, se decide posicionar Burgos 0% como la alternativa que permite cuidarse sin renunciar al placer de comer cuanto queso fresco apetezca. Lo más importante en el lanzamiento del producto era posicionarlo por su ventaja más notoria: 0% de materia grasa.

Se proyecta basar el lanzamiento en una campaña que desvela con sorpresa que las protagonistas de un diálogo de adolescentes no son realmente dos amigas sino madre e

diosestinta.blogspot.com

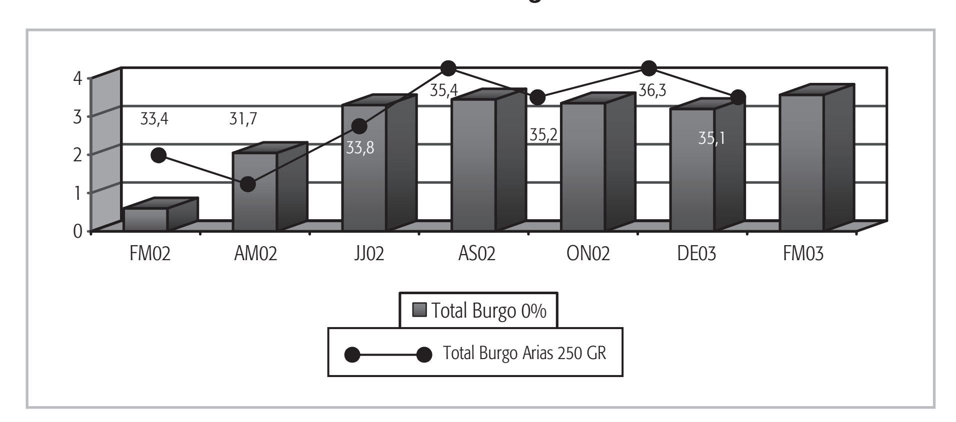
hija. La confusión no se desvela hasta el final del spot y es la expresión «vale mamá» la que nos da la clave de la situación, ya que en imagen sólo hemos visto durante todo el spot unos «traseros estupendos». Así se muestra de manera implícita el principal beneficio del producto: «Burgo 0% te ayuda a cuidar tu cuerpo y mantenerte en forma».




Fuente: Nielsen

Burgo 0% alcanza un incremento de más del 60% de las ventas que supera con creces los objetivos planteados inicialmente por la empresa: Mantequerías Arias. Además de abrir un nuevo camino dentro del queso fresco, la subcategoría 0%, secundada por marcas competidoras y marcas de distribuidor, Burgo de Arias mantiene su posición preferente.

**Contribución al crecimiento de Burgo de Arias en el mercado**



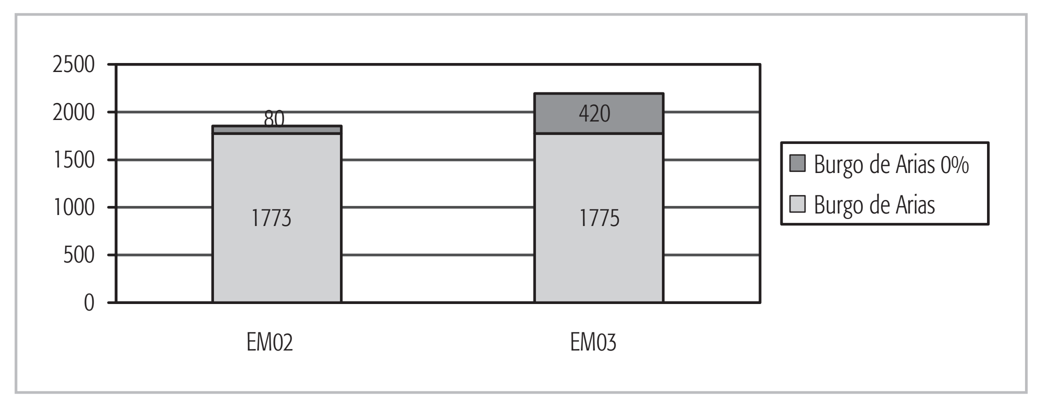

Fuente: AC Nielsen

El éxito no sólo táctico sino también estratégico, se extrapola a la marca madre Burgo de Arias. Se consigue un 80% más de penetración de la especialidad Burgos 0% en hogares versus el mismo período del año anterior. Y lo más significativo, a través de nuevos consumidores, lo cual implica una dinamización de la categoría «sin canibalización de otras marcas» de la cual Burgo de Arias es responsable.

diosestinta.blogspot.com

La campaña que se realizó consigue situar la marca Burgo de Arias en el ranking «Top of Mind» de marcas junto a Coca Cola, Renault o Telefónica.

**Crecimiento sin canibalización**




Fuente: AC Nielsen

## Preguntas

1. Comente el valor que aportan al producto los distintos espacios web de las marcas de queso fresco o queso de Burgos en España.
2. Realice una comparación entre estos espacios y los de marcas británicas (fresh cheese) o francesas (fromage frais).
3. Teniendo en cuenta el material que se acompaña en el CD, comente la creatividad usada en la campaña de lanzamiento.
4. Comente el fenómeno de la canibalización para distintos tipos de productos.
5. ¿Considera arriesgada la decisión de Mantequerías Arias de lanzar el queso de Burgos 0% de materia grasa? ¿Por qué?

diosestinta.blogspot.com

# 8.3. MODERNIZACIÓN DEL PRODUCTO «ONCE»: MÍSTER, COME ON VA PACÁ/MÍSTER, QUÉ ES LO QUE YOU HAVE

Autora: Mª Dolores García Sánchez
*Universidad de Málaga*

## Presentación

En este caso se analiza cómo el Sorteo Extraordinario de Verano 2003 de la ONCE perseguía como meta erigirse como el sorteo del verano, de la misma manera que la Lotería Nacional se ha apropiado del de Navidad, para conseguir movilizar más a sus compradores y reactivar ventas.

## Sugerencias

En el CD hemos introducido diverso material relacionado con el caso que puede ser de interés para la mejor visión de la estrategia realizada.

## Caso práctico

Se trataba prácticamente de un relanzamiento, dificultado por el encarecimiento del cupón (que había experimentado dos fuertes subidas en los dos últimos años pasando de 3 a 5 euros) y un menor apoyo publicitario. El reto es muy importante ya que el precio del cupón se ha encarecido un 66% en los dos últimos años. Aun así, el objetivo de ventas es muy ambicioso: 1 de cada 4 españoles debe comprar un cupón este verano. Para conseguir el objetivo marcado la Agencia DDBO utilizó uno de los acontecimientos que cada año en España se convierte en protagonista del verano: la canción del verano.

La canción del verano parece ser el compañero de viaje perfecto para conseguir máxima popularidad y ser el trampolín que convierta al Sorteo en la experiencia multitudinaria del verano. El foco se pondrá en la proyección sociológica del Sorteo: subrayar el concepto de experiencia compartida, de juego, de ilusión, de pasión. El territorio posicional propio de la ONCE.




En una casi parodia de formatos como Operación Triunfo, la campaña muestra gente que impulsada por su ilusión, se lanza a hacer la canción del verano… con lamentables resultados.

La propuesta de venta:

«*Si quieres hacerte millonario o haces la canción del verano o compras el cupón de la ONCE*», deja muy claro cuál es el paso a dar si se quiere hacer uno rico: comprar el cupón.

El objetivo de ventas que perseguía la ONCE pretendía obtenerlo con un 20% menos de inversión y, además, con un producto más caro. La creatividad de la campaña provocó que el objetivo se cumpliese con creces:

diosestinta.blogspot.com

a) 10.991.000 de cupones vendidos. El 91,6% de la emisión.

b) 25,45% de incremento de retorno de la inversión respecto al año anterior.

La campaña, con un alto índice de notoriedad[1], acerca la ONCE a nuevos targets y refuerza extraordinariamente la imagen de marca. La campaña fue el hito mediático de ese verano:

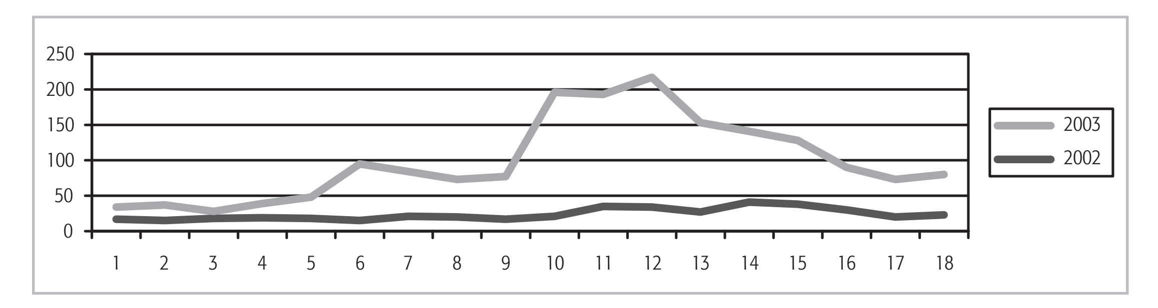
- Récord de notoriedad de la marca ONCE: 6 semanas como la 2ª y 3ª marca más notoria del ránking total.
- Incremento del 1.065% en notoriedad respecto a la campaña del año anterior.
- Récord en el índice de notoriedad: 188 vs 98, la mejor marca anterior de la ONCE. Una mejora del 92%.
- Mejores registros en ratio presión notoriedad.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|---|---|---|---|
| **Grp's precisos para conseguir un punto de notoriedad** | 8,9 | 10,8 | 27,6 | **2,2** |
| **Coste de un punto de notoriedad** | 21183€ | 10626€ | 26884€ | **1925€** |

- Dobla en notoriedad a su referente, la campaña del Sorteo de Navidad de la Lotería Nacional, a pesar de que Lotería Nacional cuenta con un 66% más de presupuesto, además de ser una marca establecida.
- En el 2002, la ONCE ocupó el puesto 29 en el ránking general de notoriedad. Tras la campaña se situó en el 17.

Se ha convertido en la canción y acontecimiento del verano de 2003. Con un enorme impacto en la sociedad. Dentro del apartado de premios nacionales, concedidos en la categoría de publicidad en radio de los Premios Ondas, fue galardonado el spot Tapitas, de ONCE (agencia DDBO), elegido por votación popular.

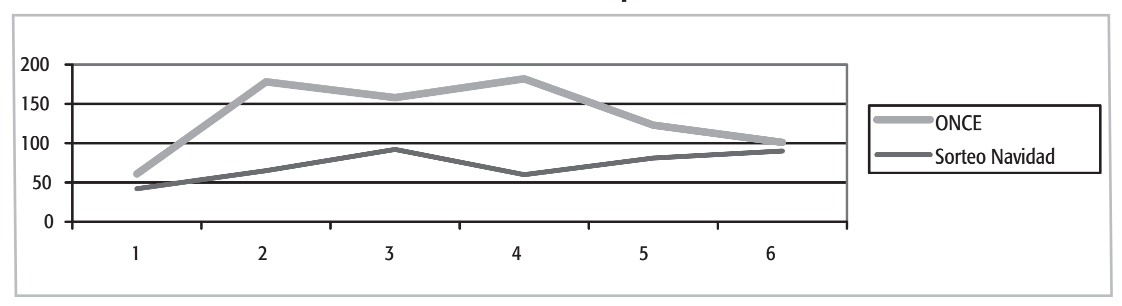
**Notoriedad campaña sorteo del verano 2002 vs. 2003**




[1] En la encuesta realizada por elmundo.es a 19.915 internautas sobre los protagonistas de la actualidad en 2003, en el apartado «Cine y Televisión» ganó #La cremita y los chopitos# con un 39,5%. Tamdem DDBO consiguió poner en boca de todos los estribillos de los anuncios del cuponazo. Las melodías de «La Cremita» y «Los Chopitos» se convirtieron, por elección popular, en los *hits del verano*, canturreados por unos, comentados por otros, y conocidos más que de sobra incluso por quienes no habían visto los spots en televisión.

diosestinta.blogspot.com

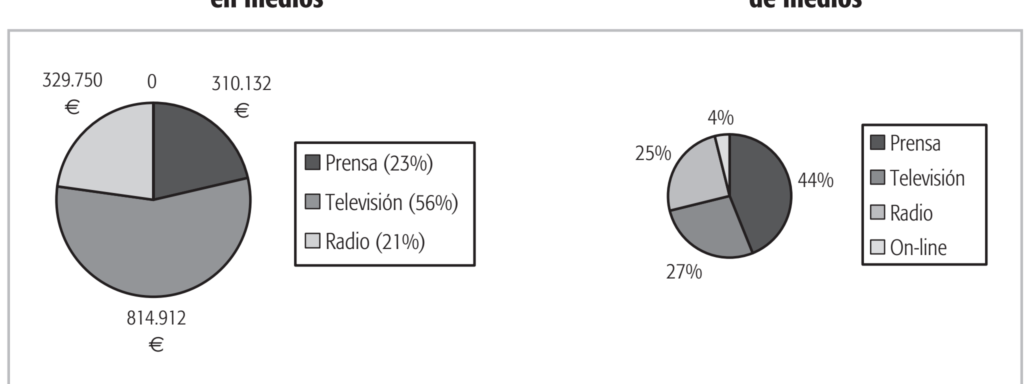
**Awareness campaña**




- Publicidad generada en los medios por valor de 1.450.000, que equivale al 67% de la campaña.
- La crítica musical señala a la campaña como la auténtica canción del verano 2003.

**Publicidad gratuita generada en medios**

**Porcentaje de noticias por tipo de medios**




| TIEMPO MEDIO | NÚMERO DE NOTICIAS | VALORACIÓN |
|---|---|---|
| Televisión | 13 | 814.912,60 |
| Radio | 12 | 310.132,39 |
| Prensa | 21 | 329.750,84 |
| On-line | 2 | 151,92 |
| Total | 48 | 1.454.947,75 |

Fuente: Source Awareness: IMOP

Fuente Grp's: SOFRES A.M. Target: +16, Península y Baleares, % Individuales (Media semanal) que mencionan la marca una vez como mínimo.

diosestinta.blogspot.com

## Preguntas

1. Considera que los tonos de la campaña de la ONCE que se podían instalar en los móviles, influyen en la notoriedad de la marca, del producto o de la campaña.
2. ¿Qué valor le da a la comunicación en el proyecto de modernización de un producto o relanzamiento de la marca?
3. En esta campaña, los actores son personal de la agencia. ¿Cree que esto le ha aportado notoriedad?
4. Comente qué le parecen los distintos productos con los que se está extendiendo ONCE (cupón diario, cuponazo, supercupón fin de semana, bonocupón, el combo).
5. Comente la modernización que aplican, en mayor o menor medida, los sorteos más importantes en España: ONCE y Lotería y Apuestas del Estado (lotería nacional, quiniela, lotería primitiva, bono loto, el gordo y euro millones).

# 8.4. CONSERVAS DAPORTA

Autoras: Encarnación González Vázquez y Rocío Rodríguez Daponte
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El siguiente caso analiza los distintos niveles de competencia empresarial y cómo un nicho de mercado puede ser el futuro de una empresa.

## Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda visitar la página web de las distintas empresas de conservas de pescado y visitar distintos puntos de venta de alimentación en la sección de conservas de pescado, así como algunas tiendas de delicatessen.

## Caso práctico

El mercado de las conservas de pescados y mariscos es un mercado maduro, por tanto la competencia es muy fuerte e incluso una misma empresa compite en el mercado con diferentes marcas como podemos observar en la tabla 1.

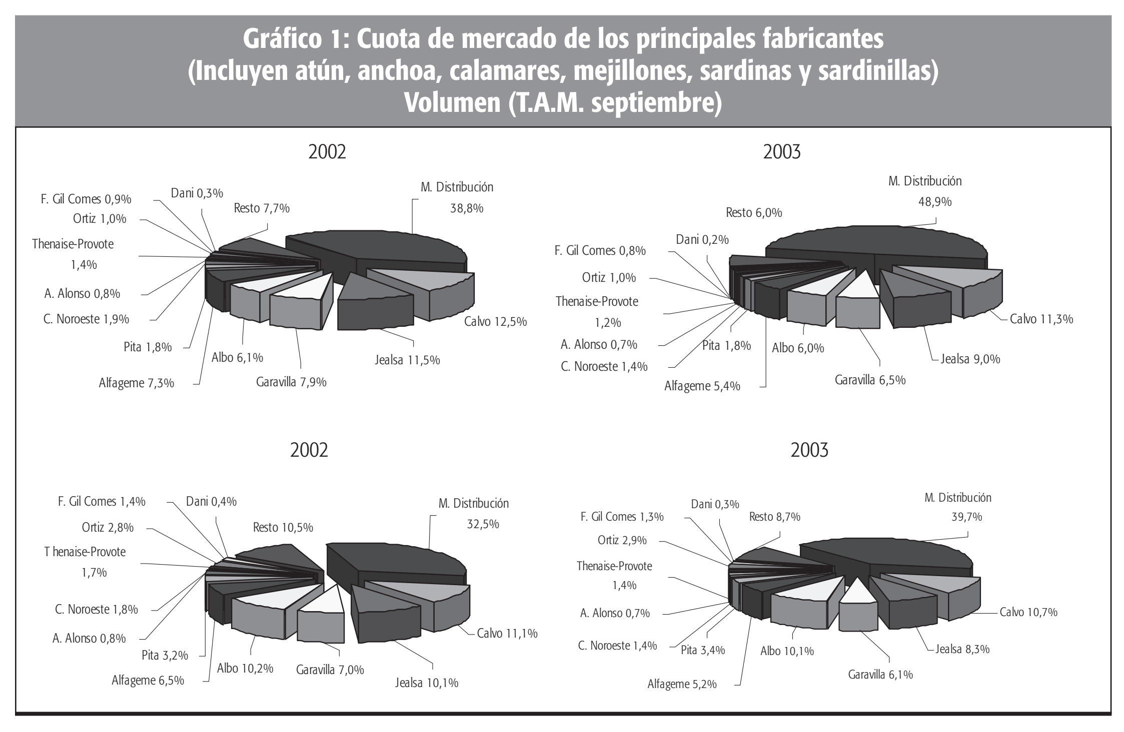
diosestinta.blogspot.com

**Tabla 1: Algunas marcas**

| EMPRESA | Marca |
|---|---|
| Jealsa Rianxeira, S.A. | Rianxeira y Escuris |
| Luis Calvo Sanz, S.A. | Calvo y Razo |
| Conservas Garavilla, S.A. | Isabel y Garavilla |
| Frinsa del Noroeste, S.A. | Salvora, Frinsa y Ribeira |
| Bernardo Alfageme, S.A. | Miau, Eureka y Exquisiteces |
| Hijos de Carlos Albo, S.A. | Albo |
| Salica Industria Alimentaría, S.A. | Salica, Bachi y Campos |
| Conservas Friscos, S.A. | Friscos |
| Pita Hermanos, S.A. | Cuca |
| Conservas del Noroeste, S.A. | Cabo de Peñas, Línea Oro, Rodeira, Qual, Cies y Las Carabelas |

Estas marcas son las que representan las mayores cuotas de mercado como se muestra en el gráfico 1, en donde podemos apreciar que la marca Daporta no aparece en el desglose, estando incluida en el grupo Resto, de las cuales representa aproximadamente un 20%.

**Gráfico 1: Cuota de mercado de los principales fabricantes (Incluyen atún, anchoa, calamares, mejillones, sardinas y sardinillas) Volumen (T.A.M. septiembre)**




Fuente: Nielsen

diosestinta.blogspot.com

España es el tercer país productor del mundo de conservas de pescado, superado por EE.UU. y Tailandia. En este contexto, las conserveras españolas para afrontar la fuerte competencia siguen dos estrategias: la internacionalización o la producción artesanal, en base a las especialidades.

En este mercado Conservas Daporta trabaja fundamentalmente con tres marcas: Daporta, A Chave y El Marino.




Estas marcas no fueron rediseñadas desde su creación, aunque en el año 2002, Alejandro, presionado por sus comisionistas, encarga a una agencia de publicidad el rediseño de las mismas. El resultado no fue del agrado de los comisionistas, ni de algunos clientes y aunque a él le gustaban, decidió no proceder al cambio de las mismas.

La empresa fabrica productos que comercializa con marca blanca, lo cual le permite absorber los gastos fijos de su estructura. Básicamente el producto que comercializa de esta manera es la gula. Un grupo empresarial del País Vasco le suministra la materia prima congelada y Daporta la transforma y la sirve a los clientes de dicho grupo.

Su producción presenta un fuerte componente estacional, se fabrica entre septiembre y diciembre (tabla 2), período óptimo para la disponibilidad de materia prima, mariscos de las rías gallegas, y aunque el consumo es mayor en navidades, necesita mantener inmovilizado un stock de producto terminado muy alto durante todo el año.

Su gama de productos es muy amplia, la presentación más utilizada es el formato RR125 gr. en aluminio, aunque también utiliza los formatos tradicionales en el sector como el oval OL 120 gr., los formatos redondos RO 280 gr., y formatos industriales RO 550 gr. y el RO 1150 gr., más adecuado para el canal horeca. Estos últimos en hoja de lata.




diosestinta.blogspot.com

**Tabla 2: Calendario de campañas**

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Almeja | ■ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Berberecho | ■ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Navaja | ■ | ■ | ■ | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Mejillón | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Vieira | ■ | ■ | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Zamburiña | ■ | ■ | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Erizo de mar | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Bonito | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Atún claro | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Sardina | ■ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Caballa | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Pulpo | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Calamar | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Angula | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | ■ | ■ | ■ |

## Preguntas

1. ¿Quiénes son los competidores de Conservas Daporta?
2. ¿En qué productos?
3. Visite distintas tiendas de Delicatessen y compruebe si las marcas de Conservas Daporta se encuentran para su comercialización. Pregunte al vendedor o gerente del establecimiento la salida que tienen dichas marcas y cuáles, según su opinión, son los principales competidores.
4. Identifique las estrategias seguidas por Daporta y sus competidores. ¿Qué posición detentan en el mercado cada uno de ellos?

## Bibliografía recomendada

Lamas, M. (2004): «Conservas de pescado: marca blanca gana terreno», *Alimarket*, núm. 170, págs. 164-181.

diosestinta.blogspot.com

# 8.5. VIA NOVA

Autores: Andrés Mazaira Castro, Elisa Alén González y José Antonio Fraiz Brea
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En este caso se recoge el proceso de creación de un producto turístico: Via Nova.

## Sugerencias

Para entender el desarrollo conceptual del Circuito Via Nova, es preciso abordar su realidad en el marco de la situación, objetivos y actuaciones recogidas en el ya mencionado Plan Estratégico Provincial Ourense 2010 realizado por el INORDE[2], por eso se recomienda su consulta.

## Caso práctico

La abundancia y variedad en el conjunto de los recursos y manifestaciones existentes en la Provincia de Ourense sugieren desde un principio abordar el reto ineludible de su puesta en valor y explotación turística a través del diseño de productos «complejos» y coordinados que permitan superar las dificultades, derivadas del tamaño y la dispersión de los recursos en el territorio provincial, de su puesta en valor como recurso turístico en las condiciones actuales de los flujos de la demanda turística. De esta forma, el nivel cualitativo y cuantitativo de los recursos turísticos de la Provincia, su dispersión geográfica, la conveniencia de un desarrollo sostenible de aquéllos, la necesidad de adaptarse a las demandas de los consumidores de este tipo de productos turísticos de interior, motivan la necesidad de plantearse una valorización de esos recursos con un planteamiento estratégico que los ordene en base a criterios de eficiencia, eficacia y calidad y que sea capaz de combinar recursos de diferente naturaleza dentro de una cierta unicidad.

### El turismo rural en la provincia de Ourense

Ourense es la provincia que dispone de un menor número medio anual de establecimientos y plazas de alojamiento tanto en su conjunto, como en el ámbito del Turismo Rural, dentro del contexto autonómico. Datos ambos que, tal y como se desprende de las tablas recogidas en el CD, inciden en el volumen de viajeros anuales que recibe la provincia objeto de análisis, situándose el grado de ocupación y de estancia media por debajo de la media gallega.

---

[2] Inorde (2001): *Plan Estratégico OURENSE 2010*, en http://www.inorde.com/inorde.html

diosestinta.blogspot.com

Por otro lado, y tal como suele ser habitual en este tipo de turismo, el porcentaje de viajeros residentes en España supera el 90%, representando los viajeros extranjeros un porcentaje muy reducido (es excepcionalmente destacable el bajo nivel de viajeros procedentes de Portugal a pesar de su carácter fronterizo con Galicia) cumpliéndose así una vez más el carácter de proximidad en el consumo del turismo rural (Cals, Capellà y Vaqué, 1995)[3].

Si nos referimos a los viajes tipo y turista medio que recibe el turismo rural ourensano, podríamos caracterizarlos, según datos proporcionados por los estudios propios del Patronato de Turismo Ourensano, a través de los siguientes elementos:

1. 79% de los turistas tiene entre 19 y 50 años
2. 84,1% tiene su residencia en ciudades
3. 39,7% visita Galicia para gozar de su medio y costumbres
4. 53,8% es turismo itinerante
5. 81% viaja en familia o con una persona
6. 56,7% viaja en coche propio
7. 74,4 % utiliza coche para desplazarse en Galicia
8. 11% utiliza agencias de viajes
9. 64,04% utiliza Internet

## Objetivos y elementos centrales del Diseño de la Via Nova como producto turístico

A partir del diagnóstico realizado y de las preferencias del potencial público objetivo de los productos turísticos característicos de la provincia de Ourense, parece incuestionable la necesidad de creación de nuevos productos turísticos que, superando la mera comercialización de recursos individuales, configuren propuestas singulares, estratégicas y capaces de ofrecer un valor significativo a los consumidores de esta tipología de servicios turísticos. Se constata, pues, la necesidad de poner fin al déficit de productos turísticos «complejos» existente, probablemente una de las carencias más destacadas de la oferta turística ourensana.

Las estrategias de puesta en valor y uso de los recursos turísticos patrimoniales y culturales de la provincia ourensana deben de estar dirigidas fundamentalmente a la articulación territorial de los mismos bajo un paraguas de productos específicos, aprovechando de esta forma la rica y variada cantidad de recursos de que se dispone a través de una estructuración capaz de suponer realmente una ventaja competitiva que permita garantizar una presencia con éxito en el mercado.

El proceso de planificación turística a realizar debe de incidir en la necesidad de que los productos elaborados deben ser percibidos como exclusivos, propios y diferentes a los de otras ofertas, apoyándose en la gran cantidad y variedad de recursos de los que dis-

[3] Cals, J.; Capellà, J.; Vaqué, E. (1995): *El turismo en el desarrollo rural de España*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

diosestinta.blogspot.com

pone la provincia de Ourense y resolviendo el alto grado de dispersión geográfica de los mismos con el diseño agrupado. De tal forma, que conjuntamente configuren productos atractivos, de diseño casi individualizado y altamente diferenciados, que operen bajo una «imagen de Marca».

A partir de estas consideraciones y de la realidad histórica de la Provincia observamos que la misma se encuentra atravesada por dos grandes ejes vertebradores de la provincia que atraviesan la provincia transversalmente, y que llegan a cruzarse, como son la Ruta Xacobea de la Plata (de A Gudiña a Dozón) y de la *Via Nova* (que sigue el trazado de la calzada romana XVIII entrando por la Baixa Limia y saliendo por Valdeorras).

Tenemos, pues, dos grandes oportunidades para integrar la oferta turística de Ourense, definiendo productos de cierta singularidad y que permitan extender los atractivos que se ofrecen a los turistas que visiten la provincia a través de elementos no repetitivos pero ligados a un tronco común: los dos itinerarios o circuitos citados.

La apuesta por crear un producto turístico como la Via Nova surge como una respuesta a la necesidad de coordinar, fortalecer y ampliar la oferta cultura y patrimonial ourensana para diseñar, poner en valor y promocionar un paquete turístico competitivo tanto a nivel nacional como internacional, en un marco de creciente revalorización de los itinerarios culturales en general, y las vías romanas en particular, por toda Europa. Además en este caso, se combina la novedad del producto concreto, con la experiencia y el liderazgo que durante la última década ha conseguido Galicia en la gestión de este tipo de productos de turismo cultural (que se vería reforzada de esta forma como primer destino europeo de itinerarios culturales) y la potencialidad de la existencia de un producto turístico diferenciado, pero al mismo tiempo complementario, del Camino de Santiago, activos todos ellos fundamentales para comprender este producto.

Mediante la agrupación que se deriva de la puesta en marcha de un circuito como éste, se consigue adaptar mejor el mapa de recursos disponibles en la provincia de Ourense, a las particularidades del turismo desarrollado en zonas rurales. Se trata, pues, de aprovechar las fortalezas y oportunidades que se derivan de:

- Riqueza medioambiental en toda la zona de trabajo, con puntos de muy alto interés turístico, paisajístico y biológico.
- Disponibilidad de una amplia gama de recursos patrimoniales de alto atractivo.
- Potencial económico y turístico de las producciones locales (vino, castaña, plantas aromáticas, artesanía).
- Pervivencia de tradiciones de gran carácter festivo (entroido, fiestas etnográficas…).
- Crecimiento general de la demanda de turismo cultural y ecológico.
- La considerable ampliación del mercado potencial con la mejora de las comunicaciones.

Siendo necesarios definir un producto que permita avanzar en los siguientes objetivos:

- Utilizar el turismo como un elemento de apoyo al desarrollo de zonas de interior, muchas de ellas con bajo nivel de desarrollo.

diosestinta.blogspot.com

- Vertebrar la provincia de Ourense a través de un nuevo eje.
- Introducir y consolidar a las diferentes comarcas ourensanas en el mercado del turismo natural-rural-cultural (etnográfico-antropológico-patrimonial).
- Extender la estancia media de los alojamientos en la provincia de Ourense.
- Incrementar el número de visitantes y su gasto medio, tanto en el conjunto provincial y en el de las diferentes comarcas.
- Conseguir dar unidad a recursos turísticos diseminados, distantes y, en cierta forma, aislados, incrementando su valor individual, cohesionando mediante la tematización un amplio número de recursos turísticos aislados.
- Diseñar un itinerario capaz de responder a los gustos derivados de la creciente demanda de Turismo Itinerante.
- Fusionar recursos naturales y culturales localizados en el ámbito rural ourensano.
- Favorecer la creación de una cultura moderna de gestión turística en las instituciones locales.
- Favorecer el desarrollo de sinergias.
- Incentivar la creación de empresas y empleo en el sector turístico, que permitan a la provincia superar el déficit que sufre en la actualidad.
- Diversificar la renta de los habitantes de los territorios con menor desarrollo económico.
- Garantizar la viabilidad y vigencia a largo plazo del modelo de producto definido.

De esta forma en el producto contemplado destaca por:

- La importancia significativa del patrimonio natural y cultural que abarca.
- Su singularidad, lo que le permitirá distinguirse de otras ofertas turísticas.
- Su capacidad para agrupar recursos superando las dificultades de hacer atractivo un patrimonio natural y cultural disperso. Además, la fortaleza derivada del agrupamiento que da al producto la calzada romana que la conexión se ve apoyada por otros elementos propios de cada zona (senderos, actividades artísticas y musicales, arte…).
- Supone la creación de una marca y establecimiento de redes: primer paso para trabajar cara a un posicionamiento concreto y a una facilidad de identificación por parte del cliente potencial.
- Permite aprovecharse de la proximidad a ciudades importantes y a destinos turísticos tradicionales como una forma de atraer turistas.
- En un entorno donde las vacaciones son cada vez más cortas y la población envejece, el turismo basado en el patrimonio etnográfico y artístico representa una oportunidad para vencer la temida estacionalidad.
- Su capacidad para constituirse en un instrumento para potenciar el asociacionismo de responsables, agentes e iniciativa privada, apoyando el elemento motivación que resulta de especial trascendencia en los destinos no tradicionales que

diosestinta.blogspot.com

apuestan por el desarrollo del turismo sostenible. El propio desarrollo de este producto generará el desarrollo de nuevos incentivos y subzonas comarcales.

- Permite llevar a cabo un planificación estratégica turística amplia.
- Favorecerá la accesibilidad a recursos y su exposición de forma comprensible y atractiva para los turistas.
- La Via Nova se aprovechará de espacios naturales en buen estado de conservación favoreciendo la sostenibilidad, potenciando la conservación del patrimonio natural y cultural.

## El Producto Turístico «La Via Nova»




La «Via Nova» consiste en un «ruta» o itinerario turístico, que recorre el territorio por el que discurría la «vía XVIII del Itinerario de Antonino» (*Via Nova* según la epigrafía) entre *Bracara Augusta* (Braga) y *Asturica Augusta* (Astorga), que atravesaba la actual provincia de Ourense siguiendo una diagonal S.O. – N.E., desde el paso fronterizo buscando la conexión con las más antiguas rutas XIX y XX para dirigirse a Astorga. En total eran 318 kilómetros, que partiendo de la ciudad de Braga, descendía hasta el río Cávado. Trasladando esta realidad al lenguaje comunicativo del turismo actual, estacionalmente, la Via Nova constituye un itinerario geográfico que cruza de forma transversal –de suroeste a nordeste– toda la provincia a través de una franja que es posible desplegar en una ruta dividida en ocho jornadas de duración. Ocho jornadas que tanto pueden ser cubiertas en automóvil como en transporte alternativo y que acaban recorriendo otras tantas comarcas de la geografía ourensana, con lo que se consigue que el visitante, además de hacer un recorrido literal por la historia en algunos tramos, todavía podrá gozar de la posibilidad de caminar por recorridos originales de la vía, se lleve una imagen prácticamente global de la geografía, de la naturaleza, del patrimonio, de las costumbres y de las tradiciones de la provincia de Ourense.

Recursos termales, naturales, culturales se van sucediendo a lo largo de este recorrido, dotando a la Via Nova de una gran diversidad y belleza, de una riqueza medioambiental diversificada (con puntos de alto interés turístico, paisajístico y biológico) y con una amplia gama de recursos patrimoniales de alto atractivo. Además, un potencial económico y turístico y una riqueza también excelsa de productos autóctonos (vino, castaña, la artesanía…) se unen a la pervivencia de tradiciones de carácter festivo de gran tradición (carnaval, fiestas etnográficas e históricas de gran singularidad…); de forma que, la Via Nova, posee unas excelentes raíces para ser considerado un producto turístico basado en la autenticidad, o lo que es lo mismo, un atrayente producto asentado en la línea de las tendencias turísticas actuales y que aspira a conseguir que el visitante encuentre en él una experiencia propia característica que le estimule la curiosidad y imaginación.

La esencia común del itinerario es la realidad de Roma. Recurso que remite al pasado romano de *gallaecia* (que incluía Braga y Astorga) y al que podemos asociar directamente otros restos de la misma época (miliarios, campamento, mansio,...) de esta realidad que pervivió como eje de comunicación a larga distancia durante siglos y que, a escala

diosestinta.blogspot.com

local, sus distintos tramos, determinaron las redes locales de tránsito y marcaron los paisajes hasta bien entrado el siglo XX.

El plan de desarrollo de este nuevo producto turístico, desarrollado con el apoyo de los fondos Europeos provenientes del programa Interreg III[4] ubicados en puntos del recorrido estratégicos y disponiendo cada unidad, consta entre otros elementos de:

- 8 paneles informativos, explicativos de la Via Nova.
- Pantalla táctil con el software de la Via Nova.
- Material de Reproducción.
- Acceso a las páginas web de: **www.turismourense.com, www.vianovaourense.com** y **www.vianovaxviii.com** y aquellos enlaces que se consideren oportunos.
- Mostrador y vitrinas para la venta de productos de merchandising Via Nova (similar a tienda de paradores) y productos autóctonos (castaña, vino, etc.).

Por lo que respecta a la señalización: todo el recorrido de la vía en sus 318 km se señalizará con una unidad direccional informativa cada 2 km llevará señales informativas, direccionales y de recurso. A su vez, los 50 recursos más importantes llevarán un panel interpretativo de resina volcánica sobre un soporte de piedra y pizarra, según la zona, situado delante de dicho recurso. Todo esto se completará y complementará con:

1. Rutas diarias en las que se añadirán historias reales y leyendas despertando el interés del viajero y asegurando así una mayor duración de su estancia.
2. Información de alojamientos, servicios turísticos complementarios de todo tipo… con precio prefijado, evitando incrementos por temporalidad.

## Preguntas

1. Con la información que se recoge a lo largo del caso, valore el proceso de desarrollo del producto Via Nova.
2. ¿A qué público objetivo cree que se dirige Via Nova?
3. ¿En qué fase del ciclo de vida cree que se encuentra el turismo rural/natural? ¿Por qué?
4. ¿Qué recomendaciones haría a los gestores de Via Nova para conseguir atraer a un mayor número de visitantes?

## Bibliografía recomendada

Bueno, J.C. (1996): «El Turismo alternativo como un sistema integrado: Consideraciones sobre el caso andaluz», *Estudios Turísticos*, 125, págs. 53-75.

Esteban, A. (2004): «La naturaleza en el comportamiento del consumidor turístico», *IX Congreso de la AECIT*: «*El uso turístico de los espacios naturales*», Logroño. Disponible en http://www.aecit.org/congresos/ix_congreso/ponencias_2004_pdf/ATalaya.pdf

[4] Conjuntamente con la Comarca portuguesa de Braga.

diosestinta.blogspot.com

Fabeiro y Pardellas (2004): «Turismo Rural en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal: Aprovechamiento conjunto de espacios naturales». *IX Congreso de la AECIT*: «*El uso turístico de los espaciosnaturales*», Logroño.

Roberts, L. y Hall, D. (2001) *Rural Tourism and Recreation*. CABI Publishing. Oxon.

Valdés, L. y Ruiz, A. (1996): «Turismo y Promoción de Destinos Turísticos: Implicaciones Empresariales», Servicio Publicaciones Universidad de Oviedo, Oviedo.

diosestinta.blogspot.com

# 9 DISEÑO Y GESTIÓN DE SERVICIOS

## 9.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN SERVICIOS: EL CASO DE TELEFÓNICA[1]

Autores: Antonio C. Cuenca Ballester, Isabel Sánchez García y Luisa Andreu Simó
*Universidad de Valencia*

### Presentación

El presente caso trata sobre la gestión del marketing en empresas de servicios, centrándose en las estrategias de marketing aplicadas por una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones.

### Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda visitar la página web de Telefónica. En el CD se recoge información adicional que puede ser útil para resolver el caso.

### Caso práctico

Desde que se constituyó la Compañía Telefónica Nacional de España en 1924, ésta ha sufrido importantes transformaciones hasta llegar al complejo grupo empresarial que es hoy día. La compañía cuenta con más de 100 millones de clientes en un mercado potencial de 500 millones y opera de forma intensiva en 15 países, teniendo algún tipo de presencia en casi cuarenta países más. Asimismo, en diciembre de 2003 Telefónica contaba con más de 148.000 profesionales.

---

[1] Para la elaboración del caso se ha utilizado información procedente de la página web de Telefónica: http://www.telefonica.es.

diosestinta.blogspot.com

La visión de la empresa consiste en la aspiración de convertirse en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Esto implica ser el mejor en cuanto a orientación al cliente, innovación, excelencia operativa, liderazgo y compromiso con sus empleados. En consonancia con esta visión, la empresa define su misión como el propósito de ser reconocidos como un grupo que ofrece soluciones integradas a cada segmento de clientes y que está comprometido con sus grupos de interés a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos con todos ellos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

Una empresa del tamaño de Telefónica realiza cada día millones de contactos con una gran diversidad de grupos: clientes, accionistas, inversores, empleados, socios, medios de comunicación, proveedores, etc. La compañía considera estos contactos como una oportunidad para ganarse la confianza de todos los públicos con los que se relaciona buscando la creación de valor para los mismos a largo plazo. Desarrollan relaciones duraderas basadas en la confianza que conviertan en prescriptores a aquellas personas con las que la empresa se relaciona.

Otro pilar básico para Telefónica es la gestión de su marca. La compañía es consciente de que, en un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, la marca corporativa es un elemento clave de competitividad y diferenciación, constituyendo uno de los activos más importantes de la organización. La marca refleja la visión de negocio, define las aspiraciones de la empresa y constituye el vehículo de transmisión de sus valores. En definitiva, recoge una promesa diferencial que proporciona valor a los públicos a los que se dirige.

Por todo lo anterior, Telefónica pone especial cuidado en la construcción y mantenimiento de la identidad de marca. Ello implica la definición del posicionamiento deseado, la identificación de los valores y atributos que han de asociarse a la marca, la fijación del tono que debe poseer la comunicación, el desarrollo de unas normas básicas de arquitectura de la marca y la elaboración de una serie de manuales que sirven como guía para el uso de la marca en diferentes medios y soportes, entre otras actuaciones. Asimismo, la Compañía tiene muy presente que cada miembro de la organización actúa como embajador de la marca.

La logomarca de Telefónica se representa mediante un trazo de caligrafía fluido y seguro para transmitir la dedicación a las comunicaciones humanas y la capacidad de entendimiento. La línea láser que la subraya refleja la constancia y el compromiso. Los colores de la marca establecen una conexión emotiva con los clientes, siendo el verde brillante representativo de la vitalidad de la compañía y el azul el reflejo de su capacidad de gestión.




La preocupación de Telefónica por su imagen corporativa se pone de manifiesto con el denominado «Proyecto de Reputación Corporativa» que se inició en octubre de 2001 con un doble objetivo. En primer lugar, identificar todos los puntos de contacto con sus grupos de interés y, en segundo, gestionarlos de forma eficiente e integrada por parte de todo el Grupo. Para ello, la compañía ha creado el Modelo Integrado de Reputación Corporativa, en el que establece un símil entre la reputación y una casa: se invierte mucho

diosestinta.blogspot.com

tiempo en construirla y las pequeñas «grietas» que día a día se producen en su estructura pueden acabar con ella. En aras de mantener una adecuada reputación corporativa la empresa se centra en tres pilares:

- La responsabilidad social corporativa. Preocupación por la sociedad en la que se inserta a través de tres tipos de actuaciones: social, medioambiental y laboral.

- Identidad Corporativa. Cómo es la empresa y cómo desea ser vista dentro y fuera de la misma.

- Gobierno corporativo. Adecuada estructura y funcionamiento interno para cumplir y superar las exigencias legales.

La Compañía ha iniciado una profunda transformación hacia una orientación al cliente situando la satisfacción del mismo como requisito clave para su crecimiento. El pasar a centrarse más en el cliente y menos en el producto forma parte de la estrategia de la Compañía de posicionarse como un Grupo que ofrece soluciones globales de comunicación a sus clientes, cubriendo todas las necesidades que puedan surgirles en este campo. De esta forma, Telefónica se diferencia de otras compañías que se especializan sólo en una parte de esas necesidades.

Telefónica se ha convertido, por tanto, en una compañía de referencia en el mundo de las telecomunicaciones, estando las claves de esta reorientación estratégica en una atención más personalizada a sus clientes, la adaptación a cada necesidad concreta y la segmentación de los clientes en cuatro grandes grupos: clientes individuales, hogares, Pymes, y grandes empresas y Administraciones Públicas.

El valor que ofrece a sus clientes se basa en dos grandes áreas: la gestión de la calidad, cuidando de que su oferta de productos y servicios y su atención al cliente sean siempre las más adecuadas a sus necesidades, y el cumplimiento de las promesas realizadas.

Para poder ofrecer ese servicio excelente la Compañía presta especial atención a sus empleados, procurando su satisfacción y tratando de que en todo momento puedan acceder a información completa y de calidad. Asimismo, se preocupan por su promoción profesional y el fomento de la comunicación interna.

## Preguntas

1. Comente las principales estrategias de marketing utilizadas por Telefónica en función de la información proporcionada por el caso y la que aparece en su página web y en el CD.

2. Identifique las tres P adicionales de los servicios (personas, procedimientos y percepción del valor de la oferta) aplicadas al caso de Telefónica.

3. ¿Cómo trata de diferenciarse esta empresa de servicios?

diosestinta.blogspot.com

# 9.2. GESTIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS: EL CASO DE ING DIRECT[2]

Autores: Antonio C. Cuenca Ballester, Isabel Sánchez García y Luisa Andreu Simó
*Universidad de Valencia*

## Presentación

El presente caso trata sobre la gestión del riesgo percibido en empresas de servicios, centrándose en cómo se enfrenta la empresa al problema de la intangibilidad de los servicios y en la importancia de ofrecer un servicio excelente. Para ello se analiza el caso de ING Direct como ejemplo de empresa que ofrece un producto de gran intangibilidad: servicios financieros a distancia.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar la página web de ING Direct. Asimismo, en el CD se incluye información que puede ayudar en la resolución del caso.

## Caso práctico

ING Direct es la división de banca directa del Grupo ING. Este Grupo, a través de la comercialización de productos y servicios bancarios, de seguros y de gestión de activos, ocupa el primer puesto en el ránking de grupos financieros holandeses. En la actualidad opera en unos 60 países y cuenta con más de 115.000 profesionales.

En España, el Grupo ING comenzó su andadura en 1978 a través de la compañía aseguradora ING Nationale-Nederlanden. Si nos centramos en los servicios bancarios, que es el caso que nos ocupa, destaca la buena acogida que ha tenido ING Direct en España. Desde su lanzamiento, en mayo de 1999, el Banco ya supera el millón de clientes gestionando más de 11.700 millones de euros. Estas cifras sitúan a ING Direct a la cabeza de la banca directa en España. Cabe destacar también que España fue el primer país europeo y el segundo a nivel mundial en el que se lanzó ING Direct, siendo Canadá el primero.

El producto estrella de ING Direct es la Cuenta Naranja. No obstante, la Compañía también está dedicando un importante esfuerzo a introducir otros productos como la Hipoteca Naranja, los fondos de inversión o los planes de pensiones. Asimismo, el Banco declara estar dispuesto a incrementar su oferta de productos a medida que los clientes lo demanden y siempre que puedan asegurarse el ofrecerlos en las mejores condiciones.

La forma de operar de ING Direct es a través del teléfono y de Internet, lo cual supone un importante ahorro en costes que les permite ofrecer una elevada rentabilidad a sus clientes. Además, esto se traduce en la eliminación de las comisiones. En un artículo de *La Vanguardia* del 20/02/2005 el director de marketing de la Cuenta Naranja, Pablo

[2] Para la elaboración del caso se ha utilizado información procedente de la página web de ING Direct http://www.ingdirect.es.

diosestinta.blogspot.com

Robles, declara que: «no cobrar comisiones al cliente forma parte de nuestra filosofía. Somos un banco eficiente en costes, con márgenes estrechos, que no tenemos necesidad de recurrir a las comisiones y vamos a seguir así».

El Banco es consciente del elevado riesgo percibido que supone para los clientes la compra de los productos y servicios que ofrecen. Entre los posibles frenos a la compra se encontrarían el temor a que no sea seguro realizar operaciones por Internet, la percepción de que debe ser complicado, poner en duda que realmente no se cobren comisiones, etc. Pero, paralelamente, también tiene en cuenta las motivaciones que pueden llevar a elegir la banca directa: obtener una mayor rentabilidad, liquidez, comodidad, tranquilidad, claridad y buen trato, entre otras.

Para reducir ese riesgo percibido ING Direct aporta diversas garantías como el cumplimiento con la normativa del Banco de España o ser miembro de la Asociación Española de Banca (AEB). Además, pertenece al fondo de garantía de depósitos holandés, con 20.000 euros de garantía por cliente. Pero los dos pilares básicos en los que se apoya la Compañía para reducir el riesgo percibido y, de esta forma, aumentar y fidelizar su cartera de clientes son la apuesta decidida por ofrecer un servicio excelente y la fuerte inversión en marketing, que supone aproximadamente el 50% de los gastos del Banco.

Respecto a la preocupación por la calidad de servicio, una prueba de la misma sería el «Premio de Excelencia al Servicio al Cliente» concedido a ING Direct por los lectores y el Consejo Editorial de la revista *Dirigentes*. Dar el mejor servicio a sus clientes, escuchándoles en todo momento y situándolos en el centro de cualquier nueva decisión ha sido una de las prioridades de ING Direct desde que comenzó su actividad en España. La Compañía ha buscado la consolidación de las relaciones con su clientela a través de diferentes acciones, como la realización de encuestas de satisfacción que recogen la opinión de los clientes sobre los principales aspectos de su relación con el Banco o la creación de un departamento de auditoría interna, que evalúa de forma permanente la atención que reciben los usuarios en todas las áreas de negocio. Estas acciones detectan las áreas que han de mejorarse proporcionando las claves de las actuaciones que deben acometerse.

El servicio que ofrece ING Direct a sus clientes se caracteriza, entre otros aspectos, por la amabilidad en el trato, la transparencia en la información o la sencillez. En este sentido, cabe citar como ejemplo las facilidades a la hora de ingresar dinero (transferencia, cheque o domiciliación de ingreso) o bien para disponer del mismo (transferencia). La continua preocupación y mejora de la calidad de servicio ofrecida se refleja en el alto porcentaje de clientes que recomiendan el Banco. Así, el 80% de los clientes han recomendado ING Direct de manera espontánea a amigos o familiares.

El otro pilar básico de ING Direct ha sido la campaña publicitaria llevada a cabo. Precisamente la elevada cifra de clientes satisfechos que recomiendan el Banco proporcionó la idea clave para la campaña. Así, se optó por la apuesta arriesgada de utilizar testimonios de clientes reales en sus anuncios sin guiones, dejando que contaran su experiencia a su manera. Se trataba de un estilo publicitario que no se había utilizado en la banca hasta ese momento.

Los diferentes indicadores de evaluación de la campaña muestran claramente el éxito de la misma, obteniendo un 83% de opiniones que la consideraban adecuada o muy adecuada para la marca. Asimismo, se incrementó la notoriedad de la marca y el conocimiento de ING Direct en general y de la Cuenta Naranja en particular en un 7% aproximadamente.

diosestinta.blogspot.com

También cabe destacar el éxito en la consecución de uno de los objetivos de la campaña, incrementar el conocimiento del Banco y de la Cuenta Naranja entre la clase social media-media y media-baja, incremento que rondaba el 12%. Por último, uno de los atributos que se quería destacar, la confianza, también se vio reforzado en todos los segmentos.

Respecto a la planificación de medios de la campaña, ésta se desarrolló inicialmente en televisión, prensa y radio. Dado que se pretendía transmitir la variedad y cantidad de clientes que posee ING Direct, se realizaron una gran cantidad de anuncios distintos en cada medio, citando como ejemplo los 10 spots distintos que se emitieron en televisión. Asimismo, se han ampliado estos medios tradicionales con la realización de campañas de marketing directo y a través de Internet. No obstante, pese a que el Banco utiliza siempre campañas multimedia, uno de los medios en los que más se apoyan es en la radio, dado que ha comprobado su eficacia publicitaria.

## Preguntas

1. ¿Cómo clasificaría el servicio que ofrece ING Direct dentro de las distintas categorías del mix de servicios?
2. ¿Cómo trata ING Direct el problema de la intangibilidad del servicio?
3. Señale las principales estrategias de marketing llevadas a cabo por ING Direct para reducir el riesgo percibido de los consumidores actuales y potenciales.

# 9.3. GESTIÓN DE SERVICIOS HOSPITALARIOS DE URGENCIA[3]

Autores: Antonio C. Cuenca Ballester, Isabel Sánchez García y Luisa Andreu Simó
*Universidad de Valencia*

## Presentación

El presente caso trata sobre la orientación a los pacientes en los servicios de urgencia, analizando el Sistema Español de Triaje (SET) que permite clasificar a los pacientes con el fin de mejorar la calidad de la atención médica.

[3] Para la elaboración del caso se ha utilizado información procedente de las siguientes páginas: «Urgencias mejor organizadas. Un nuevo sistema de clasificación de los pacientes mejora la calidad de la atención médica» (El País, 01-06/2004), en http://www.elpais.es; Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias: http://www.semes.org/SET/index.htm; Ministerio de Sanidad y Consumo-Datos básicos de la salud y los servicios sanitarios en España 2003, en http://www.msc.es/sns/sistemasInformacion/datoseIndicadoresBasicos/datoseIndicadoresBasicos.htm); Instituto de Información Sanitaria (2004): Barómetro Sanitario 2003, en http://www.msc.es/sns/sistemasInformacion/barometro/pdfs/barometro_2003.pdf; Catálogo de Hospitales en España: http://www.msc.es/Diseno/sns/sns_sistemas_informacion.htm; Diario Médico premia al SET en 2004 como mejor innovación de Gestión Sanitaria 2004 (http://www.semes.org/SET/Mejoresideas2004.pdf); noticias sobre SET en Diario Médico: http://www.diariomedico.com/edicion/noticia/0,2458,459774,00.html, http://www.diariomedico.com/edicion/noticia/0,2458,468442,00.html, Sistema de Triaje en Andorra: http://www.col-legidemetges.ad/sum/Triatge.html

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda visitar las páginas web propuestas como fuentes de información. En el CD se recoge información adicional que puede ser útil para resolver el caso.

## Caso práctico

La Sanidad constituye un tema de gran interés para los ciudadanos españoles, tal y como se pone de manifiesto en el Barómetro 2003 (Instituto de Información Sanitaria, 2004). El Sistema Nacional de Salud en España tiene por objeto garantizar las condiciones básicas y comunes para una atención integral, continuada y en el nivel adecuado de atención. Uno de los servicios, la atención de urgencia se presta al paciente en los casos en que su situación clínica obliga a una atención sanitaria inmediata. La atención a las urgencias y emergencias sanitarias ocupa un lugar destacado en el sistema sanitario, tanto por el volumen de la demanda, como por la trascendencia social de esta actividad. La percepción de poseer un buen sistema de urgencias y emergencias condiciona en gran medida la opinión de los ciudadanos acerca de la calidad de los servicios de salud[4]. Como se indica en el Barómetro 2003, un 43% de los encuestados ha accedido en el último año a un Centro sanitario por este motivo, por sí mismo o acompañando a un familiar, acudiendo un promedio de 2,42 veces si el servicio utilizado era público y de 2,55 si éste era privado.

La atención a las urgencias y emergencias, de forma global, se caracteriza por: (i) un crecimiento exponencial de la frecuentación de atención a urgencias y emergencias; (ii) las urgencias condicionan en el hospital la gestión de camas, la programación quirúrgica y la gestión de listas de espera y en los centros de salud: la organización de la actividad programada; (iii) las urgencias son la principal puerta de entrada a la hospitalización (aproximadamente entre el 70-75% de los ingresos hospitalarios); (iv) más de la mitad de los usuarios que acuden a urgencias hospitalarias, lo hacen por iniciativa propia y de forma directa; de todos ellos, no llega al 20% el número de pacientes que se ingresan en el hospital, siendo el resto dados de alta a sus domicilios; (v) la demanda se concentra en horario diurno y se distribuye de forma irregular; (vi) existen numerosos problemas de coordinación con otros servicios y entre los diversos equipos de urgencias y emergencias.

Según el Instituto de Información Sanitaria (2004), para el 67% de los encuestados el sistema sanitario español, en general, «funciona bastante bien o funciona bien aunque son necesarios algunos cambios». Teniendo en cuenta la importancia de gestionar eficazmente los servicios de urgencias y emergencias, la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias (SEMES) tiene como objetivo mejorar la calidad asistencial de estos servicios garantizando la equidad en la asistencia valorando el nivel de gravedad y

---

[4] «Estudio y desarrollo de la atención urgente en España» (Informe final realizado por la Asesoría Escuela Andaluza de Salud Pública, EASP), documento electrónico disponible en http://www.semes.org/documentos/Global%20SEMES.pdf

diosestinta.blogspot.com

el tiempo de espera. Con este objetivo se pretende implantar el Sistema Español de Triaje (SET), una adaptación del modelo andorrano de triaje (MAT) a la realidad española y se apoya en un sistema informático que permite la identificación y valoración del estado de los pacientes que acuden a Urgencias. A su vez, el MAT se inspira en escalas de países anglosajones, pero es un sistema perfeccionado. Incorpora las categorías sintomáticas del modelo canadiense y los algoritmos de la escala de Manchester, que se usa en el Reino Unido. Como señala el Jefe del Servicio de Urgencias del Hospital Municipal de Badalona, pionero en la aplicación del Modelo Andorrano de Triaje (MAT), «no se puede hacer gestión de recursos en urgencias sin un sistema de triaje estructurado y moderno»[5].

**Cuadro 1: Protocolo de clasificación de pacientes en urgencias**

| |
|---|
| 1 El paciente llega al Servicio de Admisión de Urgencias |
| 2 Se le remite a la zona de triaje |
| 3 Los enfermeros de Urgencias deciden en qué espacio de tiempo ha de ser atendido y le asignan uno de los cinco niveles de gravedad previstos: |
| NIVEL 1 (código azul).<br>Extrema gravedad. Es una situación de emergencia con riesgo vital. Atención inmediata. |
| NIVEL 2 (código rojo).<br>Son urgencias muy graves que pueden empeorar en un breve espacio de tiempo. La atención es inmediata también. |
| NIVEL 3 (código naranja).<br>Son las urgencias más habituales: personas mayores, pacientes crónicos con un episodio agudo de su enfermedad. Se atienden antes de los 15 minutos por los enfermeros y antes de media hora desde su llegada –como máximo– por los médicos. |
| NIVEL 4 (código verde).<br>Son urgencias que no presentan gravedad, como problemas menores de traumatología, casos de fiebre y otras patologías similares. El tiempo previsto para atención es de 30 minutos en el caso de los enfermeros y de 45 por parte de médicos. |
| NIVEL 5 (código negro).<br>Son visitas, citas concertadas, controles de pacientes que han sufrido enfermedades anteriores, personas que buscan recetas, etc. El tiempo de respuesta es de 45 minutos por los enfermeros y de una hora por los médicos. |

Fuente: Semes, en http://www.diariomedico.com/edicion/noticia/0,2458,468442,00.html

El SET constituye un proceso de valoración clínica que ordena a los pacientes según el grado de urgencia, antes de una valoración diagnóstica y terapéutica, que permite de manera protocolizada que los usuarios más graves sean tratados en primer lugar. La puesta en marcha del triaje conlleva la identificación rápida de pacientes en situación de riesgo vital mediante sistema estandarizado, aunque no establece diagnósticos médicos, asegura la priorización en función de la urgencia y mejora el flujo de pacientes en este Servicio, además de proporcionar una información eficaz para una mejor gestión y opti-

[5] http://www.diariomedico.com/edicion/noticia/0,2458,459774,00.html

diosestinta.blogspot.com

mizar sus recursos. El SET permite que el paciente esté informado de su estado de salud y del tiempo que va a tener que esperar. La enfermera de la zona de triaje emplea una exhaustiva entrevista dirigida a acotar la situación del enfermo. Según las respuestas, el paciente es incluido en un nivel de gravedad (véase cuadro 1). Además, si por cualquier causa no es atendido en el tiempo previsto, se le reevalúa para determinar si ha cambiado su estado. Para los médicos, el SET permite ser más eficientes, pues son conscientes de que trabajan con menos posibilidades de equivocarse, y acorta tiempos, ya que los datos que el paciente ha dado a la enfermera pasan inmediatamente al facultativo, de manera que no tiene que volver a preguntar al paciente. Además, homogeneiza la atención, lo que facilita la gestión de los enfermos y los recursos.

Los primeros centros españoles que han implantado el SET han sido el Hospital Municipal de Badalona (Barcelona) y el Hospital Universitario Son Dureta (Palma de Mallorca). Otros hospitales españoles con experiencia de implantación de este sistema son: el Hospital Alto Deba, Hospital Txagorritxu, Hospital Miguel Servet, Hospital Nostra Senyora de Meritxell, Hospital de Calella, Hospital de Blanes, Fundación Altaia de Manresa, Hospital de Viladecans, Mútua de Terrassa, Hospital Can Misses, Hospital Costa del Sol y Hospital de Puerto Real. Según la experiencia del Hospital Municipal de Badalona, con este sistema, los pacientes están más satisfechos y ha descendido el porcentaje de reclamaciones y abandonos.

## Preguntas

1. Identifique las características de los servicios sanitarios y, en particular, los servicios de urgencia.
2. Basándose en la información del caso y del Instituto de Información Sanitaria (2004), analice las implicaciones de marketing de los servicios sanitarios.
3. Proponga cinco estrategias de mejora de calidad en los servicios hospitalarios basándose en los tres tipos de marketing del sector de servicios (marketing interno, marketing externo y marketing interactivo).

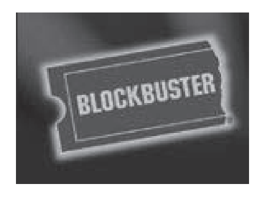
# 9.4. BLOCKBUSTER: EL SERVICIO Y LO TANGIBLE

Autores: Antonio C. Cuenca Ballester, Isabel Sánchez García y Luisa Andreu Simó
*Universidad de Valencia*

## Presentación

Blockbuster® Inc. es una de las compañías líderes en el mundo del entretenimiento, ocupando un segmento muy importante en el mercado internacional.

diosestinta.blogspot.com




La primera tienda Blockbuster® vio la luz en Dallas (EE.UU.), en 1985, y cuatro años más tarde se produjo el desembarco en Europa. Londres fue la primera ciudad europea en contar con un establecimiento internacional de Blockbuster®. En 1991 la cadena inició su expansión en España y en el año 1995, con quince tiendas, Blockbuster® Vídeo Internacional comenzó a operar en la península como Blockbuster® Vídeo.

Actualmente, Blockbuster® Inc., con sede en Dallas (Texas) cuenta con aproximadamente 9.000 establecimientos y más de 89.000 empleados en 27 países de América, Asia, Oceanía y Europa. Concretamente en Europa, Blockbuster® está presente en otros países como Gran Bretaña, Italia, Dinamarca, Portugal e Irlanda, con más de 2.000 tiendas.

## Sugerencias

Se pretende indicar al lector cómo la incorporación de nuevas tecnologías incide en la prestación de servicios cuando éstos están asociados a un producto tangible (reproductor) para su consumo. En concreto se ilustra la introducción del DVD en el mercado doméstico y se plantean los interrogantes de la evolución del mismo en el corto plazo.

## Caso práctico

Blockbuster®, firma especializada en el ocio y entretenimiento en el hogar y el mayor cliente de la industria del cine, es líder indiscutible en el negocio del alquiler de películas DVD y VHS, así como videojuegos.

La cadena, que ha abierto entre 1999 y 2002 más de quince tiendas, cuenta hoy con 105 establecimientos (95 tiendas propias en la Península y 10 franquicias en las Islas Canarias) en las más importantes ciudades españolas y más de un millón y medio de socios en el país. Con el tiempo, Blockbuster® España se ha traducido en un punto de referencia en el ocio doméstico, donde hoy se habla de DVD y VHS.




El mercado del ocio evoluciona a un ritmo ejemplar y el objetivo de Blockbuster® es adelantarse a la demanda. Por este motivo, se ponen en marcha iniciativas que acerquen las últimas tecnologías a sus clientes. Ahora y en el futuro, la apuesta por el consumidor es clara. En este sentido, la introducción de nuevas máquinas vending, que ofrecen un servicio de calidad ininterrumpido a todos los socios, está en plena fase de expansión.

Desde sus comienzos en nuestro país, Blockbuster® España ha adoptado como fórmula de empresa la profesionalidad, calidad, aprendizaje continuos y el trabajo en equipo. La cadena, que se dedica a la venta y alquiler de vídeos y DVD, videojuegos y consolas, accesorios de las mismas y artículos seminuevos, responde al eslogan: «Llévate la emoción a casa».

Actualmente, todas las películas de alquiler que se estrenan en el mercado se lanzan en DVD. En Blockbuster®, el DVD es hoy día el formato preferido por sus clientes. La

diosestinta.blogspot.com

compañía apostó siempre por el DVD como formato definitivo en el mundo del ocio, ofreciendo siempre los mejores y últimos títulos tanto en alquiler como en venta.

Como ejemplo de esta apuesta de la compañía, puede observarse la campaña desarrollada en 2002 bajo el lema: «¿Quieres un DVD GRATIS?»: En la que se combinaba una tarjeta de alquiler de una película diaria en formato DVD por tres meses con el regalo de un reproductor de DVD.




El planteamiento de esta campaña consistía por un lado en incrementar la frecuencia de alquiler con la finalidad de dotar a los clientes de la cadena de un parque de reproductores, todo ello encuadrado en la apuesta clara de la compañía por el formato DVD.

Como principal resultado de esta campaña, se puede destacar no sólo el alto nivel de aceptación de los clientes, sino el crecimiento del porcentaje de alquiler del nuevo formato en un 11% en detrimento del formato VHS.

Además, otras fuentes indican que el crecimiento del alquiler en formato DVD se produce a un ritmo de entre un 1 y un 1,5 por ciento mensual.

Dependiendo de las diferentes zonas en las que está situado cada establecimiento, el alquiler en este formato se sitúa entre el 12 y el 50 por ciento del total, según datos facilitados por la cadena de ocio y entretenimiento.

En las fechas en las que se puso en marcha esta campaña, el DVD ocupaba ya el treinta por ciento del mercado del alquiler de vídeo en España.

Esta campaña fue acompañada con posterioridad por otras de similar formulación que han incrementado y mejorado los ratios a favor del DVD.

Otros de los servicios o facilidades que se ofrecen a los clientes de la compañía son: disponibilidad de copias, carnets de socios gratuitos, buzones de devolución rápida 24 horas, promociones continuas, variedad de títulos a elegir, amplitud de locales, de horarios de apertura y cierre, y una organización temática por categorías, ventajas que Blockbuster® ha introducido como sello propio en el mercado español y que hoy día son un requisito obligado para el sector.

En el año 2004 Blockbuster Video España ha apostado por el mercado de los videojuegos poniendo en marcha en todas sus tiendas la sección ZONAJUEGOS® y el GAMECLUB® (ver página web corporativa), que incluyen servicios y ofertas exclusivos para los socios como alquileres gratuitos y descuentos para compras, además de una amplia y surtida oferta de los últimos estrenos del mercado.

Próximamente nos encontramos con la salida al mercado de innovaciones que pueden alterar la prestación de servicios por parte de la compañía, nos referimos a productos concretos. Por un lado la nueva generación de consolas, que si bien en la mayoría de los casos soportan los videojuegos de las generaciones anteriores, obligarán a la compañía a una nueva inversión en los nuevos juegos. Pero por otro lado, nos encontramos ante un

diosestinta.blogspot.com

nuevo salto cualitativo en los soportes de vídeo. La referencia a los sustitutos del actual DVD es clara y se presentan incertidumbres. Los dos formatos candidatos a relevar al actual DVD son el HD-DVD y el BLU-RAY.

El HD-DVD (High Definition-Digital Versatile Disc) propuesto inicialmente por Toshiba y NEC en septiembre de 2002 y con el apoyo de Sanyo y Memory Tech. También es posible que Microsoft lo adopte en su nueva generación de videojuegos Xbox. Tiene una capacidad nominal de 15 gigas o de hasta 30 si es de doble capa, lo que permitirá realizar grabaciones de hasta 8 horas de vídeo de alta definición, y la gran ventaja es que el HD-DVD será compatible con los soportes DVD actuales, ya que comparte la misma filosofía y estructura física. Se prevé que los costes unitarios de este soporte estarán en torno a 1€ por disco.

El BLU-RAY cuyo desarrollo va encabezado por la conocida marca Sony y apoyada por los miembros de la Blu-ray Disc Association (BDA) formada por 75 marcas de entre las cuales podemos nombrar a Hitachi, LG, Matsushita, Mitsubishi, Pioneer, Philips, Samsung, Sharp, TDK, Thompson Multimedia, HP y Dell. Por supuesto, se prevé que Sony haga uso de este tipo de disco en sus consolas Play Station en su versión 3. Lo mejor de todo, es que por el momento en un solo disco se pueden almacenar hasta 25 gigas de datos que equivalen a dos horas de contenidos de TV de alta definición o 13 horas de contenidos de TV estándar y esto sin hablar de los discos de doble capa (dual layer) que podrían llegar hasta los 54 gigas o incluso en un futuro hasta los 100, si bien no es compatible con los actuales soportes DVD. Asimismo, incrementa su velocidad de grabado, además de que estarán protegidos contra rayaduras, huellas digitales, para lo cual deberá presentarse dentro de un cartucho. Por si fuera poco, cuenta además con el apoyo de muchos de los grandes del cine mundial como por ejemplo Sony Pictures, Metro-Goldwyn-Mayer, Columbia TriStar, 20th Century Fox y Walt Disney Company entre otros. En cuanto a los costes de este soporte se estiman en torno a los 30€ por disco, debido a la necesidad de crear nuevas plantas productivas para el mismo, aunque dichas previsiones evolucionan a la baja buscando un acercamiento de los costes a los actualmente existentes para los DVD.

En suma, esta situación parece repetir casi con los mismos actores la que se produjo ante la presencia del vídeo VHS, Beta y 2000 en un pasado no muy lejano.

## Preguntas

1. ¿Cómo describiría la promoción de Blockbuster® relacionada con el alquiler regalo de reproductores DVD?
2. ¿En qué medida la creación de clubes de clientes mejora los servicios recibidos por los mismos?
3. ¿Cómo afectará esta evolución tecnológica a Blockbuster® y a su capacidad de prestar servicios?
4. ¿Cuál cree Ud. que debe ser la apuesta de Blockbuster® con respecto a los dos nuevos formatos de soporte para el vídeo?
5. ¿Podría generar el mapa de prestación de servicios de alquiler de película/videojuegos mediante una visita a un establecimiento de Blockbuster®?

diosestinta.blogspot.com

# 10 DESARROLLO DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE PRECIO

## 10.1. ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL MERCADO DEL CAFÉ

Autores: Antonio Navarro García y Enrique Díez de Castro
*Universidad de Sevilla*

### Presentación

El objetivo de este caso práctico es analizar las diferentes estrategias de fijación de precios que pueden seguir empresas competidoras dentro de un mismo sector comercial.

### Sugerencias

Para resolver el caso práctico, además de consultar el capítulo «El diseño de estrategias y programas sobre precios» del libro de P. Kotler (Edición del Milenio), puedes consultar las páginas web de las diferentes firmas competidoras (Sara Lee –Marcilla–; Nestlé –Bonka–, Kraft –Saimaza–; Catunambú, Sotocafé y El Templo del Café). Las soluciones a las preguntas 3 y 4 puedes verificarlas en la hoja de Excel (estrategias de fijación de precios en el mercado del café.xls) que se adjunta en el CD.

### Caso práctico

El mercado español de café (tostado y soluble) es bastante estable en cuanto al consumo, situándose alrededor de 3,5 kg/hab/año. La evolución del sector, a pesar de su progresivo estancamiento, sigue siendo positiva (tabla 1). Para el año 2005 se espera un crecimiento medio del 2% en el consumo de café.

Las grandes empresas transnacionales acaparan la mayor parte de la cuota del mercado español. Así, Sara Lee con su marca Marcilla ostenta una cuota del 26% (40% en alimentación y 10% en Hostelería). La participación de Nestlé (marca: Bonka) es del 23% (41% en alimentación y 4% en Hostelería). La cuota de Kraft con la marca Saimaza es del 19% (22% en alimentación y 29% Hostelería).

diosestinta.blogspot.com

**Tabla 1: Evolución del consumo de café (datos en miles de kilogramos)**

| | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|
| **Alimentación** | | | |
| Tostado | 64.166 | 64.300 | 64.480 |
| Soluble | 8.840 | 8.900 | 8.935 |
| **Hostelería** | | | |
| Tostado | 65.776 | 65.950 | 65.985 |
| Soluble | 2.345 | 2.360 | 2.370 |
| **Mercado Total** | | | |
| Tostado | 129.942 | 130.250 | 130.465 |
| Soluble | 11.185 | 11.260 | 11.305 |

Frente a este grupo de multinacionales, existen compañías españolas que están perfectamente posicionadas, pues han logrado implantarse en todo el territorio español a pesar de haber nacido como marcas locales o regionales. Entre ellas destaca Catunambú, que a pesar de estar muy focalizada en el mercado andaluz, posee una participación de mercado del 5% (3% en alimentación y 7% en Hostelería). Igualmente, sobresalen Sotocafé y el Templo del Café, que dirigiéndose exclusivamente a la hostelería, acaparan una cuota de mercado del 3% y 1%, respectivamente.

La fijación de precios de Sara Lee, Nestlé, Kraft y Catunambú se basa en la alta calidad percibida por los consumidores, aunque los precios de Sara Lee y Nestlé suelen estar por encima de sus inmediatos seguidores (Kraft y Catunambú). Por su parte, para la calidad media que ofrece Sotocafé su precio puede considerarse bajo, aunque superior al del Templo del Café, que presenta la oferta más económica del sector.

El intento de Kraft de ganar cuota de mercado tanto en el ámbito alimenticio como en el hostelero le ha llevado en los últimos años a diversificar su mix de productos. Así, en el 2003, tras un minucioso estudio del mercado, lanzó dirigido al consumo en hogares la marca Saimaza Contrastes (fuerte y suave) imponiendo un precio de salida para el formato de 250 gr. de 5 €. Este precio puede considerarse elevado, aunque la compañía lo justifica argumentando que es elevado el número de consumidores que han manifestado que probarían el producto para ese precio y por la imagen de producto superior que se pretende lograr. Kraft acompaña el lanzamiento de Saimaza Contrastes con promociones basadas en regalos de bajo coste unitario pero muy útiles para los consumidores (tazas, filtros desechables, etc.).

En hostelería se ha lanzado la marca Saimaza Gourmet, dirigida a la alta hostelería, ofertándose con un precio muy asequible con relación a sus competidores (principalmente Sara Lee y Nestlé). Su objetivo es penetrar en un segmento de mercado donde su participación es muy escasa, conociendo la alta sensibilidad al precio ante productos de similar calidad y el crecimiento potencial del mercado si se emplean precios inferiores a los actuales.

En el ámbito de la hostelería, para el formato café 1 kg, los costes, variables y fijos, de las diferentes empresas para las marcas comercializadas en el sector del café se reflejan

diosestinta.blogspot.com

en la siguiente tabla. También figura en ella la rentabilidad esperada para este año de las diferentes firmas.

| Coste/ Marca | Marcilla | Bonka | Saimaza | Catunambú | Sotocafé | El Templo del Café |
|---|---|---|---|---|---|---|
| C.variable unitario | 4,35 € | 4,19 € | 3,98 € | 4,01 € | 3,44 € | 3,15 € |
| Coste fijo (miles €) | 11.500 | 5.000 | 38.000 | 9.000 | 4.000 | 1.000 |
| Rentabilidad esperada | 18% | 18% | 17% | 15% | 10% | 10% |

Por otra parte, en este mismo segmento de mercado (hostelería), las empresas ofrecen a sus clientes distintos incentivos sobre el precio con objeto de fidelizarlos. Sara Lee y Nestlé ofrecen promociones, de forma que por cada palet comprado por sus distribuidores (320 kg) se regalan otros 24 kg adicionales. Catunambú ofrece un 6%, 8% y 10% adicional de producto, según el volumen de compras supere determinados niveles. Además, ofrece un descuento del 5% del precio de compra durante los meses de verano, donde el consumo de café alcanza sus mínimos.

Kraft suele negociar con los distribuidores acuerdos comerciales para la marca Saimaza, ofreciéndoles incentivos para el desarrollo de las funciones de venta, almacenamiento y distribución. Estos incentivos aumentan según el pedido efectuado. Además, con objeto de realizar nuevos clientes, los distribuidores de Kraft, ofrecen el mismo producto pero a diferentes precios, según los servicios o promociones que requiera el cliente final. Por ejemplo, el kilo de café puede costar un 25% más si el nuevo cliente quiere que se le ponga una máquina automática. El precio se verá incrementado un 15% si lo que se desea disponer es de un molinillo automático de café. En ambos casos, se firmarán acuerdos de compra exclusiva de forma que el sobreprecio permita amortizar al distribuidor el 70% (el 30% restante lo asume Kraft) del coste del activo. En cualquier caso, la máquina o el molinillo sólo pasarán a ser propiedad del cliente final cuando haya adquirido y pagado el volumen de compra pactado y siempre que no se compren marcas competidoras en el horizonte temporal de vigencia del acuerdo.

Diferente es la política aplicada por Sotocafé y el Templo del Café, pues disminuyen directamente el precio de venta cuando el cliente paga al contado el pedido servido o cuando el volumen supera determinados niveles.

En definitiva, aunque la competencia en el sector es intensa, aún no se han desatado guerras de precios, debido al empleo de diferentes mecanismos de fijación de precios y promoción del producto.

## Preguntas

1. Define las estrategias de precios que están siguiendo las empresas que compiten en el sector del café.

diosestinta.blogspot.com

2. ¿Qué objetivos de precios persigue Kraft con el lanzamiento de sus marcas Saimaza Contrastes (alimentación) y Saimaza Gourmet (hostelería)?
3. En el ámbito de la hostelería, ¿cuál debe ser el precio de venta de las diferentes marcas según los costes y la rentabilidad esperada?
4. ¿Cuál es el margen bruto unitario o beneficio que obtiene cada firma con la venta de su marca en el segmento de hostelería?
5. Catalogue los incentivos de precios (descuentos y reducciones) que están ofreciendo las diferentes empresas en el sector del café con el objeto de fidelizar a sus clientes.
6. ¿Qué ventajas cree que está obteniendo Kraft con la fijación de diferentes precios según los servicios adicionales requeridos?

## 10.2. LA BATALLA DE LOS PRECIOS EN LOS SEGUROS DE AUTOS DIRECTOS (ON-LINE)

Autores: Ángel Francisco Villarejo Ramos y Enrique Martín Armario
*Universidad de Sevilla*

### Presentación

La aparición del comercio on-line ha significado para algunos sectores de consumo, la declaración de una batalla por el cliente mediante las estrategias agresivas de precios. En el sector del seguro de automóvil, la batalla es especialmente protagonizada por tres compañías que, bajo la garantía de grandes bancos nacionales, irrumpen en la guerra de precios de los seguros directos (on-line), es el caso de Línea Directa, Génesis y Direct Seguros.

El reparto de las cuotas aproximado da a la primera una cuota de más del 50% en contratación de seguros directos de automóviles, mientras que las otras dos se reparten a partes muy equilibradas el resto.

### Sugerencias

Para conocer las ofertas de productos y especialmente las estrategias de precios, se pueden visitar e interactuar en las web de las compañías (www.lineadirecta.com; www.genesis.es; www.directseguros.com). Fácilmente podrá obtener una oferta personalizada de seguro de auto, e incluso hacer comparativas entre los precios de las compañías tradicionales.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

En el sector del seguro de vehículos, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información (inicialmente el teléfono y posteriormente Internet), ha propiciado la utilización del canal on-line para la contratación de seguros muy competitivos en precios.

Para conocer en profundidad el potencial de este mercado se ha realizado un importante y fidedigno estudio que aporta relevante información acerca del sector y especialmente con relación al mercado potencial actual para los seguros de auto on-line.

Por su parte datos oficiales de matriculaciones y de vehículos activos, nos hablan que el parque español de vehículos ascendía a finales de 2004 a un total de 26.320.000 unidades, que supone un aumento del 4,5% en relación con la cifra de 2003. Las matriculaciones total de vehículos (turismos, furgonetas, motocicletas, camiones...) ascendió en 2004 a 2.149.755 unidades, un 12,91% más que el año anterior que fue de 1.903.887 vehículos[1]. Según la DGT, aproximadamente el 70% de los vehículos son turismos, frente al 16% de vehículos industriales (camiones, furgonetas y autobuses), 6% de motocicletas, 9% ciclomotores y el resto tractores y otros vehículos[2].

Fruto de la investigación sobre el comportamiento de los consumidores ante la contratación de seguros on-line, considera que el mercado potencial total lo componen 18.500.000 vehículos turismos de uso particular y 4.200.000 vehículos industriales (camiones, furgonetas y autobuses). Para los primeros el uso de la contratación on-line, alcanza a 1.500.000 vehículos, aproximadamente el 8,11% de la demanda global, cantidad que esperan sea mejorada con los descuentos ofrecidos (5-6%) por la contratación del seguro on-line. Para los usuarios profesionales, el porcentaje de la demanda global es insignificante. Para los conductores de motocicletas, Línea Directa ha empezado una campaña ofreciendo descuentos atractivos en precios, pero se trata de un segmento hasta ahora no deseado para las aseguradoras tradicionales; política que se ha trasladado a las aseguradoras on-line antes del movimiento realizado por Línea Directa.

Con carácter general, todas las modalidades de pólizas que ofrecen las compañías del mercado (on-line y off-line), permiten hablar de tres tipos de seguros: el obligatorio de mínima cobertura (daños a terceros), el obligatorio más daños por robo, incendio y rotura de lunas (cobertura media), y los seguros a todo riesgo con franquicia variada o sin ella (cobertura total).

Igualmente conoce la respuesta del mercado ante las variaciones en el precio, similar en las compras on-line y of-line, y sin embargo claramente diferenciada, no sólo entre los compradores de turismos y los compradores industriales, sino que incluso entre los conductores particulares, encuentra sensibilidades muy diferentes en razón de la edad y de la zona de residencia. De esta forma descubre que los compradores jóvenes son más sensibles a los precios, con una elasticidad de −1,75, buscando en la mayoría de los casos la cobertura del seguro obligatorio (terceros), aunque un 45% de ellos estaría dispuesto a contratar un seguro de cobertura media (terceros ampliado) movido por una rebaja en el precio o una bonificación atractiva; asimismo para los conductores que residen en

[1] Datos consultados en www.marcamotor.es (febrero de 2005).

[2] Información más exacta y exhaustiva puede encontrarse en *www.dgt.es/estadísticas*.

diosestinta.blogspot.com

grandes ciudades, la sensibilidad al precio es algo menor, alcanzando un valor de la elasticidad de −1,05, si bien buscan que sus coberturas sean más amplias (todo riesgo con o sin franquicia) en el 90% de los casos. El reparto entre los que contratan pólizas de cobertura mayor, nos habla del 60% dispuesto a contratar póliza de cobertura media, y el resto que contrata alguna de las de todo riesgo.

En la particular lucha desatada por las compañías, Línea Directa, Génesis Auto y Direct Seguros, que buscan el segmento del comprador on-line, Génesis estudia la posibilidad de introducir sus seguros especializados del automóvil dirigiendo su esfuerzo a ofrecer dos tipos de seguros que se corresponden con la cobertura media y total expresadas con anterioridad. Esta estrategia pretende combinarla con una política de precios agresiva basada en la aplicación de unas bonificaciones anuales y progresivas para el buen conductor en las que se considera la reducción en el precio de la póliza siempre que el tomador del seguro no haya sido el responsable del siniestro, esto quiere decir, que aunque utilice su cobertura de robo por ejemplo, no se le retira la bonificación ni se penaliza, por considerarse que obviamente el conductor no ha sido el culpable.

En estas condiciones, Génesis decide centrar sus esfuerzos en el mercado del vehículo de turismo, y en los segmentos más sensibles a los precios, de forma que encuentra que el 20% de los conductores son menores de 30 años, y que el reparto de la población conductora es del 60/40 entre residentes en grandes ciudades y residentes en pequeños municipios y zona rural.

El sistema de bonificación propuesto por Génesis Auto consiste en la reducción del 10, 20, 30, 40 y hasta el 50% del precio de tarifa. Esta reducción es aplicable para el nuevo cliente desde que se incorpora a la compañía si su histórico de siniestralidad de los últimos 5 años demuestra no haber sido culpable de ningún siniestro en estos años. Si la última vez que dio parte de un siniestro con su culpa fue hace dos años, se le aplica la bonificación del 10% que corresponde a un año de no siniestralidad, y así para las cinco modalidades de bonificación.

Con la investigación por delante, observa que entre la población elegida como mercado-meta, esto es los jóvenes y los residentes en grandes ciudades, encuentra un reparto proporcional de las bonificaciones aplicables, como el siguiente:

| ***EDAD/Bonif.*** | ***10%*** | ***20%*** | ***30%*** | ***40%*** | ***50%*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Menos de 30 | 30% | 25% | 22% | 12% | 5% |
| Más de 30 | 16% | 24% | 27% | 13% | 16% |
| ***Resd./Bonif.*** | ***10%*** | ***20%*** | ***30%*** | ***40%*** | ***50%*** |
| Gran ciudad | 18% | 20% | 14% | 10% | 8% |
| Peq.-Rural | 4% | 11% | 25% | 29% | 30% |

Los costes variables medios estimados por Ulises para el seguro de cobertura media se estiman alrededor de 90,00 €/año, y para el caso de los de cobertura total, en 360,00 €/año. Los costes fijos para la empresa durante este ejercicio se estiman serán 2.103.542,40 €. El esfuerzo de marketing que debe realizar la compañía de seguros se

diosestinta.blogspot.com

centrará fundamentalmente en dar a conocer su producto y la relación de la marca con el importante banco nacional, a través de una campaña publicitaria en prensa y televisión, todo ello supondrá para la empresa unos costes de 1.502.024,20 € en el caso de elegir el segmento joven, mientras que en el caso de atender a los conductores que residen en ciudades, los costes de marketing provenientes de la acción directa de un equipo de ventas, se estiman en 8.815.690,00 €.

Las posibles alternativas de introducción en el mercado son dirigirnos a un mercado concentrado, dedicado a la atención de los jóvenes, o centrarnos en el segmento residente en las grandes ciudades. Para cada una de estas alternativas deben considerarse la doble oferta de seguro que realiza Génesis, en la que ofrece un precio de tarifa para el seguro medio de 325,00 €/año, y un precio de 589,00 €/año para el de cobertura total; estos precios consideramos están al nivel de los de la competencia. Estos precios están calculados según una media de los seguros contratados por la compañía en el último año. Las tendencias del mercado automovilístico no han experimentado cambios significativos, por lo que es de prever que la estimación del precio medio es certera para el nuevo período anual considerado.

## Preguntas

1. ¿Cuál considera es la mejor alternativa de precios, de cara a alcanzar el máximo beneficio para Génesis Auto si desea conquistar en el corto plazo una cuota de mercado elevada?
2. ¿Cómo considera el hecho que Línea Directa amplíe su cartera de productos ofreciendo seguros para motocicletas?
3. Encuadre la estrategia de precios que practican ambas compañías de bonificar el precio si se utiliza el canal on-line de contratación.
4. Desde la perspectiva a largo plazo, ¿puede ser interesante ofertar seguros a jóvenes conductores en condiciones muy ventajosas de precio?

# 10.3. PONER PRECIO A UN OLOR MÁGICO

Autores: María Isabel Rosa Díaz y Enrique Díez de Castro
*Universidad de Sevilla*

## Presentación

A lo largo de este caso se plantea una situación que permite reflexionar sobre el diseño de las estrategias de precios, y sobre el contexto en el que se toman las decisiones de precios en las empresas.

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Para la resolución de este caso puede resultar útil consultar varios libros, así como páginas web relacionadas con el sector de la perfumería en España.

a) Libros:
   - Díez de Castro, E.C.; Rosa Díaz, I.M. (2004): Gestión de precios. Ed. Esic, Madrid.
   - Monroe, K.B. (1992): *Política de precios para hacer más rentables las decisiones*. Ed. McGraw Hill, Madrid.

b) Páginas web:

   Las de las principales empresas del sector. Algunas de ellas se mencionan en el texto del caso práctico.
   - http://www.ecopress.es/Belleza/STANPA18.pdf (Sector)
   - http://www.museudelperfum.com/noticia.php?id=10&lang=es (Premios Fifi 2004)
   - http://www.marketingycomercio.com/numero9/9parfumsnet.htm (Venta de perfumes a través de internet)
   - http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/224/1086007271.html (Imitaciones)
   - http://www.stanpa.es/es/estadisticasinside.asp?T=1 (Stanpa, Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética)
   - http://www.natura.net/arg/bien_estar_bien_envase.asp (Envase del perfume)
   - http://www.envapack.com/article.php?sid=518 (Envase del perfume)

## Caso práctico

La historia del perfume es prácticamente tan antigua como la de la humanidad.

La palabra perfume significa, literalmente, «a través del humo». El motivo es que las civilizaciones más antiguas obtenían perfumes quemando resinas y maderas. En la actualidad, la base de los perfumes son mezclas de aceites esenciales y sustancias aromáticas sintéticas en una base hidroalcohólica.

Por tanto, ésos son los ingredientes básicos de *Magia*, el nuevo producto que va a lanzar al mercado español la empresa *Sensaciones*[3]. En concreto, se va a dirigir al mercado de fragancias femeninas de alta selección.

La decisión relativa al precio con que se va a comercializar *Magia* va a ser tomada por el director general, que cuenta con un pequeño equipo de colaboradores del departamento comercial.

Para adoptar esta decisión tan importante, el director comercial encarga a su equipo de trabajo la realización de varios informes.

---

[3] Tanto la empresa *Sensaciones* como su producto *Magia* son ficticios.

diosestinta.blogspot.com

El primero de ellos hace referencia a la situación del sector de la perfumería en España. Según un estudio realizado por la empresa Nielsen, y publicado en una revista de amplia difusión, la capacidad de este mercado se encuentra actualmente en expansión, experimentando un crecimiento del 13,5% en 2003. En concreto, el mercado total de las fragancias femeninas alcanzó en 2003 los 1,5 millones de litros, y facturó 323 millones de euros.

Dentro de este sector, el segmento de las fragancias femeninas de gran consumo ha sufrido un descenso en volumen (del 9,9%) y en valor (del 8,4%). Por el contrario, el segmento de las fragancias femeninas de alta selección creció de forma significativa (6%).

Los productos mejor posicionados actualmente dentro de este mercado son Eau de Rochas, CK One de Calvin Klein, Anaïs Anaïs de Cacharel y Miracle de Lancôme. Además, también hay que contar con el impulso que ha supuesto para Chance by Chanel la obtención del Premio Fifi 2004 en España. Estos productos son, por tanto, los principales competidores de *Magia*. Precisamente por ello, se ha recabado información sobre sus precios de venta. Dicha información se recoge en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Precios de venta de los principales competidores de *Magia* (unidad de 100 ml)**

| | |
|---|---|
| Eau de Rochas | 48,50 € |
| CK One de Calvin Klein | 41,75 € |
| Anaïs Anaïs de Cacharel | 60,70 € |
| Miracle de Lancôme | 74,70 € |
| Chance by Chanel | 62,00 € |

Otro informe que ha elaborado el equipo de colaboradores del director comercial hace referencia al proceso productivo de *Magia*. El departamento de producción ha realizado una estimación de los costes de fabricación, que ascienden a 12,60 € por 100 ml de producto. Este coste unitario incluye los conceptos de materias primas, mano de obra, I+D, y gastos generales.

Otra cuestión de suma importancia es el envase del producto. Este elemento resulta clave en la comercialización de productos cosméticos. Dentro de la perfumería de alta selección, que es el segmento de mercado al que se dirigirá *Magia*, el envase no sólo debe resultar atractivo estéticamente, sino que debe responder a unos cánones de calidad media-alta.

Partiendo del planteamiento anterior, *Sensaciones* ha diseñado un envase para *Magia* cuyo coste unitario asciende a 6,10 € por unidad. Este coste unitario no está incluido dentro de las estimaciones elaboradas por el departamento de producción. Además, el cálculo del coste unitario del envase se ha realizado para una demanda estimada de 50.000 litros de producto, que se venderán durante el primer año de vida de *Magia* en el mercado.

Con respecto al posicionamiento de *Magia*, lo que *Sensaciones* desea transmitir a su mercado es que le ofrece un producto que podrá utilizar en situaciones muy variadas.

diosestinta.blogspot.com

Para ello ha diseñado una campaña publicitaria que girará en torno al siguiente mensaje: «*Magia* se adapta a ti. Tú eres *Magia*».

La campaña publicitaria se basará fundamentalmente en anuncios en televisión y en prensa femenina, y en ellos intervendrán mujeres de nivel económico medio desenvolviéndose en situaciones variadas: familiares, laborales, formales e informales, todas ellas rodeadas por un ambiente de dinamismo, optimismo e independencia. Se trata, pues, de un producto versátil, que podrá ser utilizado en todo momento. Pero proporcionando siempre un toque de distinción especial. Además, ese toque de distinción no se desea perder en ningún momento. Es algo que debe ir firmemente unido al concepto y a la imagen de *Magia*.

Además de conocer los planteamientos conceptuales de la campaña publicitaria prevista para *Magia*, el director general dispone de informes acerca del coste publicitario previsto, que ascenderá a 800.000 euros aproximadamente durante el primer año de venta del producto. Este coste incluye los distintos medios y soportes publicitarios que se utilizarán durante ese período de tiempo.

Además, el departamento comercial ha facilitado al director general otro listado de gastos vinculados a dicho área comercial, fundamentalmente de distribución del producto, y que ascienden a 550.000 euros para el primer año tras el lanzamiento de *Magia*.

Éste es el escenario en el que el director general deberá tomar su decisión acerca del precio de lanzamiento de *Magia*.

## Preguntas

1. Comente los aspectos relativos a la responsabilidad en la decisión sobre el precio de *Magia* dentro de *Sensaciones*. ¿Qué puede deducir a partir de la distribución de responsabilidades que se ha practicado? ¿Qué recomendaciones realizaría a este respecto?
2. Identifique y clasifique los factores que se han tenido en cuenta para tomar la decisión sobre cuál será el precio de lanzamiento al mercado de *Magia*.
3. Basándose en la respuesta a la cuestión anterior, ¿considera que el esquema del análisis realizado por el director general antes de tomar su decisión final ha sido correcto? ¿Podría completarse? Indique cómo.
4. Realice una propuesta acerca del orden que debería seguir el director general de *Sensaciones* al tomar en consideración el conjunto de factores que determinarán el precio de *Magia*.
5. Señale y comente qué tipo de estrategia de precio-calidad se corresponde más adecuadamente con el posicionamiento de *Magia*.
6. Realice un comentario acerca de los objetivos de precios que resultan más y menos compatibles con el posicionamiento de *Magia*.
7. En función de los factores que ha tenido en cuenta *Sensaciones* para establecer el precio final de *Magia*, ¿podría recomendarle la aplicación de algunas técnicas concretas de fijación de precios?

diosestinta.blogspot.com

8. A partir de la respuesta de la pregunta anterior, y de la información disponible, realice una propuesta acerca del precio que debería establecer *Sensaciones* para *Magia*.

## 10.4. UN MANJAR DE REYES CON CORTE MEDITERRÁNEA

Autores: María Isabel Rosa Díaz y Enrique Díez de Castro
*Universidad de Sevilla*

### Presentación

El caso que se presenta a continuación sirve como base para aplicar diversos conceptos relacionados con los objetivos de precios, las estimaciones de demanda y sus factores determinantes. En este contexto, los elementos centrales sobre los que girará la problemática serán los de ingresos, los costes, los beneficios y la elasticidad de la demanda frente al precio.

### Sugerencias

Para la resolución de este caso puede resultar útil consultar varios libros, así como diversas páginas web.

a) Libros:

- Díez de Castro, E.C.; Rosa Díaz, I.M. (2004): *Gestión de precios*. Ed. Esic, Madrid.
- Monroe, K.B. (1992): *Política de precios para hacer más rentables las decisiones*. Ed. McGraw Hill, Madrid.

b) Páginas web:

b.1. Estimaciones de demanda

- http://procesostarifarios.subtel.cl/downloads/TELMOVIL/3-9-1_Anexo_Pub_Estudio%20Demanda.pdf (Estimaciones de demanda)
- http://www.us.es/ciberico/archivos%20powerpoint/sevilla2garciapresen.pps
- http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num331/17MIGUEL%20CUERDO%20MIR.pdf
- http://www.bde.es/informes/be/docs/dt0322.pdf
- http://www.revecap.com/iveea/autores/P/164.doc
- http://www.ucm.es/info/ecocuan/telecom/Tema4-Ap.pdf

diosestinta.blogspot.com

b.2. Sector del helado en España

- http://www.aefhelados.com/conten5_2.htm
- http://www.cincodias.es/solotexto/articulo.html?xref=20050207cdscdiemp_7&type=Tes&anchor=cdscdiemp
- http://www.consumer.es/web/es/nutricion/salud_y_alimentacion/adulto_y_vejez/2002/06/14/47041.php

## Caso práctico

El origen histórico del helado tiene como razón fundamental el intento de conservar los alimentos. Varios siglos antes de Jesucristo, los chinos mezclaban la nieve de las montañas con la miel; los árabes empleaban frutas, normalmente pasas, y los turcos agua de rosas y violetas, así como varias clases de especias. El elemento común de las mezclas realizadas por estos distintos pueblos era la nieve.

La introducción del helado en Europa fue realizada por Marco Polo. Y durante mucho tiempo su consumo estuvo reservado a los reyes y personas privilegiadas. Precisamente, fue un cocinero francés de la corte inglesa el creador del helado a base de leche.

En 1846, Nancy Johnson, norteamericana, inventa la primera heladora automática, dando comienzo la verdadera historia del helado industrial. Pocos años después aparecen en Estados Unidos las primeras empresas productoras de helado, que se extienden por todo el mundo. *Gelata*[4] es una de ellas.

La empresa *Gelata* trabaja en el sector del helado español, que presenta unas características muy concretas y diferenciales con respecto a otros países europeos. En concreto, según el último informe de la Asociación Española de Fabricantes de Helados (AEFH), en España, el consumo per cápita de helados superó los 6 litros anuales en 2002, por delante de Portugal y Grecia, pero por detrás de países como Suecia y Finlandia, con 12 litros por persona y año. El motivo es que el consumo de helados en España sigue teniendo un marcado carácter estacional. Pero cada vez menos. Y éste es precisamente uno de los puntos en los que *Gelata* quiere centrar su próxima campaña publicitaria.

De hecho, *Gelata* ha decidido lanzar al mercado un nuevo producto. Se trata de un helado con base de leche y frutas ecológicas; su nombre será *Mediterráneo*. Y la imagen que se quiere transmitir de él en la campaña publicitaria de lanzamiento será la de un producto sano, natural y sabroso que, por tanto, puede consumirse todo el año. Es más que un postre o un capricho veraniego, dada su riqueza nutricional. Además, su consumo se orientará fundamentalmente al hogar, por lo que se ha decidido comercializarlo en envases de un litro. El coste de esta campaña publicitaria será de 320.000 €.

Además, *Gelata* también pondrá en marcha diversas actividades promocionales, basadas en degustaciones y sorteos, para potenciar la prueba inicial de *Mediterráneo*. El presupuesto en este caso es de 70.000 €.

---

[4] Tanto la empresa *Gelata* como su producto *Mediterráneo* son ficticios.

diosestinta.blogspot.com

Otra acción fundamental para *Gelata* será utilizar una parte de su fuerza de ventas para que expliquen tanto a los mayoristas como a los minoristas las cualidades diferenciales de *Mediterráneo*. Esto resulta fundamental, pues su precio de lanzamiento probablemente será superior al precio medio del mercado. El coste adicional que generará esta medida comercial asciende a 55.000 €.

Para tomar una decisión tan importante como es el precio de lanzamiento de *Mediterráneo*, se ha organizado un equipo de trabajo integrado por miembros destacados de los diversos departamentos de la empresa. Entre todos ellos han reunido diversas informaciones.

Por lo que respecta a los costes de producción, las previsiones realizadas sitúan los costes fijos en 200.000 €, mientras que el coste variable unitario se estima que ascenderá a 1,6 € por litro.

Por otra parte, basándose en datos longitudinales para productos de estas características, se ha estimado que la relación entre la demanda de *Mediterráneo* y su precio responderá a una función lineal con la siguiente expresión: $Q = a\text{-}bP$ (los parámetros a y b permanecerán constantes durante todo el horizonte temporal de estudio).

Además, tras analizar varios aspectos de demanda y competencia del mercado al que se dirigirá *Mediterráneo*, se han seleccionado dos posibles precios de lanzamiento: precio 1 y precio 2; el precio 2 es mayor que el precio 1 en un 10%.

Con respecto al precio 1, se ha estimado que el valor de la elasticidad demanda/precio es de (−0,9), y que la demanda esperada del producto ascenderá a 2.500.000 litros.

Llegados a este punto, al equipo responsable de tomar la decisión le han surgido diversos interrogantes.

## Preguntas

1. ¿Cuál de los dos precios (precio 1 o precio 2) sería adecuado fijar si *Gelata* establece como objetivo la maximización de los ingresos generados por *Mediterráneo*? ¿Y si el objetivo se centrase en obtener unos beneficios lo más elevados posible? ¿Y en el caso de que lo que se pretenda sea maximizar las ventas?
2. Partiendo de los valores de la elasticidad demanda-precio, ¿qué comentarios cabría realizar con respecto a estos dos precios y su influencia sobre la demanda y los ingresos totales generados por *Mediterráneo*?
3. ¿A cuánto deberían ascender el precio 1 y el precio 2 para que, aplicando el método del «cost-plus», y considerando la totalidad de los costes fijos, se obtuviese un beneficio del 20% sobre el coste completo?

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

# 11 GESTIÓN DE LOS CANALES DE MARKETING Y LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

## 11.1. CONSOLIDACIÓN DEL HIPERMERCADO EN ESPAÑA: CONFIGURACIÓN DE LA RED COMERCIAL DE CARREFOUR

Autores: Óscar González Benito y Pablo A. Muñoz Gallego
*Universidad de Salamanca*

### Presentación

Este caso aborda la definición de la estrategia comercial desde la perspectiva del distribuidor minorista. Concretamente, se centra en la problemática de configuración de una red de establecimientos para la cobertura del mercado en el contexto de la distribución de gran consumo.

### Sugerencias

Además de la información facilitada en el texto del caso práctico, la resolución de las cuestiones planteadas requiere consultar el material complementario del caso:

- Propuesta de posicionamiento competitivo de los formatos comerciales.
- Propuestas de clasificación de las estrategias de crecimiento minoristas.
- Comparativas de saturación comercial y nuevas aperturas de hipermercados.

Se sugiere también consultar el Dossier de Hipermercados, publicado por Distribución Actualidad (www.ipmark.com) en octubre de cada año, y el Informe sobre Distribución, publicado por Alimarket (www.alimarket.es) en marzo de cada año.

Finalmente, se sugiere familiarizarse con las cadenas líderes de hipermercados en España consultando sus páginas web (www.alcampo.es; www.hipercor.es; www.grupoeroski.es). Resulta de especial interés la página web de Carrefour, tanto internacional (www.carrefour.com) como española (www.carrefour.es). Tambien sería conveniente visitar algún hipermercado cercano, preferentemente del grupo Carrefour.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

### El hipermercado

El hipermercado es un establecimiento de gran tamaño en régimen de autoservicio dedicado a la venta no especializada de productos de gran consumo. Aunque los productos de alimentación y droguería juegan un papel protagonista, tienden a dedicar cada vez mayor espacio a otros tipos de productos (textil, equipamiento del hogar, ocio, etc.). En general, el hipermercado puede entenderse como un supermercado de gran tamaño.

El gran tamaño del hipermercado le permite ofrecer una amplia gama de productos y marcas, facilitando la concentración, comparación y agilidad en la realización de las compras. La viabilidad de un establecimiento de estas dimensiones requiere un elevado número de clientes potenciales, por ello suelen localizarse en la periferia de zonas urbanas densamente pobladas. Aun así, el patrón de cobertura del mercado es más distendido, con lo cual la proximidad al consumidor medio es menor que para otros tipos de establecimiento. Esto requiere generalmente la utilización de vehículos particulares u otros medios de transporte para la compra. Palian este coste añadido localizándose en zonas bien comunicadas y de tránsito fluido, habilitando grandes aparcamientos gratuitos, y manteniendo horarios amplios y continuos. En definitiva, el hipermercado resulta especialmente indicado para la realización de lo que habitualmente se denomina compra principal, básica, fuerte, de despensa, o de carro lleno, dentro del hogar. La clave del éxito reside básicamente en la evolución hacia estilos de vida con menor disponibilidad de tiempo y una concepción mucho más práctica de la actividad de compra.

La introducción del hipermercado se atribuye a los franceses Marcel Fournier y Denis Defforey, fundadores del grupo Carrefour. Inspirados en la venta de descuento en grandes superficies practicada en Estados Unidos, crearon el primero de estos establecimientos en Francia en 1963, bajo la denominación de «hipermarché». Desde entonces, este formato comercial se ha extendido con rapidez en muchos países, convirtiéndose en uno de los grandes protagonistas de la distribución actual.

**Tabla 1: Hipermercados en España**

| | 2002 |
|---|---|
| Número de hipermercados | 324 |
| Número de empleados | 71.604 |
| Número medio de empleados por establecimiento | 221 |
| $m^2$ de superficie de ventas | 2.624.795 |
| $m^2$ de superficie media de ventas por establecimiento | 8.101 |
| $m^2$ de superficie de venta por empleado | 37 |
| Volumen de ventas (mill. €) | 14.500 |
| Volumen de ventas medio por hipermercado (mill. €) | 44,75 |
| Volumen medio de ventas por empleado (€) | 202.503 |
| Volumen de ventas medio por $m^2$ de superficie de venta (€) | 5.524 |

Fuente: Dossier de Hipermercados 2003, Distribución Actualidad, nº 319, octubre 2003

diosestinta.blogspot.com

El hipermercado se introduce en España a principios de los años 70. Desde entonces, el crecimiento ha sido espectacular, pudiéndose hablar ya de una etapa de madurez en el sector. La tabla 1 recoge algunos datos con relación a la situación actual del hipermercado en España. Aunque la definición formal de hipermercado establece un tamaño mínimo de 2.500 $m^2$, los hipermercados suelen ser sustancialmente mayores, en torno a los 8.000 $m^2$. El panorama actual aparece dominado por cuatro enseñas líderes: Carrefour, Alcampo (del grupo multinacional Auchan), Hipercor (de El Corte Inglés) y Eroski (del Grupo Mondragón).

## El grupo Carrefour en el mundo y en España

Carrefour es un grupo de origen francés pionero en la introducción y difusión de la fórmula del hipermercado. No obstante, su actividad no se limita únicamente a esta forma de venta. Carrefour es el primer grupo europeo de distribución y el segundo grupo mundial. Cuenta con cerca de 10.000 establecimientos comerciales (hipermercados, supermercados, establecimientos de descuento, cash, tiendas de conveniencia, etc.) en más de 30 países, 90 billones de euros en ventas consolidadas y 400.000 empleados.

Carrefour también es el grupo pionero en la introducción del hipermercado en el mercado español. Su andadura comienza a principios de los años 70 con una sociedad denominada «Promotora de Hipermercados», al 50% con el grupo español Simago. Posteriormente se denominaría «Centros Comerciales PRYCA», adoptando la enseña de un antiguo grupo de supermercados madrileños que manejaban el concepto de PRecio Y CAlidad. Finalmente, tras la fusión entre las multinacionales de origen francés Carrefour y Promodés, pasa a denominarse «Centros Comerciales Carrefour», utilizando este nombre comercial en todos sus hipermercados. El esfuerzo inversor requerido pasa por la implicación de grandes grupos financieros, destacando la incorporación en 1986 del grupo español March a través de la Corporación Financiera Alba. También, en 1991 se convierte en el primer grupo de distribución en cotizar en la bolsa española. En cualquier caso, el grupo matriz Carrefour sigue controlando las actividades con una participación mayoritaria.

La actividad actual de Carrefour en el sector de hipermercados español se resume en la tabla 2. Adicionalmente, Carrefour controla en España otras tres enseñas en distintos formatos comerciales:

- Champion. Es la enseña de los supermercados de Carrefour en todo el mundo. En España cuenta con más de 200, con una superficie media de 1.700 $m^2$.
- Día. Se trata de pequeños establecimientos de descuento, es decir, con un surtido limitado y una política agresiva en precios. Cuenta con unos 2.500 establecimientos, con una superficie media de 215 $m^2$.
- Punto Cash. Se trata de establecimientos de venta al por mayor para empresas profesionales de la hostelería. Cuenta con unos 400 empleados.

Adicionalmente, Carrefour controla varias sociedades filiales en otros sectores de actividad como servicios financieros, seguros, agencias de viajes, gestión inmobiliaria, gestión de centros comerciales, restauración, distribución de carburante, o mantenimien-

diosestinta.blogspot.com

to del automóvil. También ha potenciado la utilización de Internet como canal de comercialización, tanto en la sección de alimentación como en la sección de tecnología.

**Tabla 2: Hipermercados Carrefour en España**

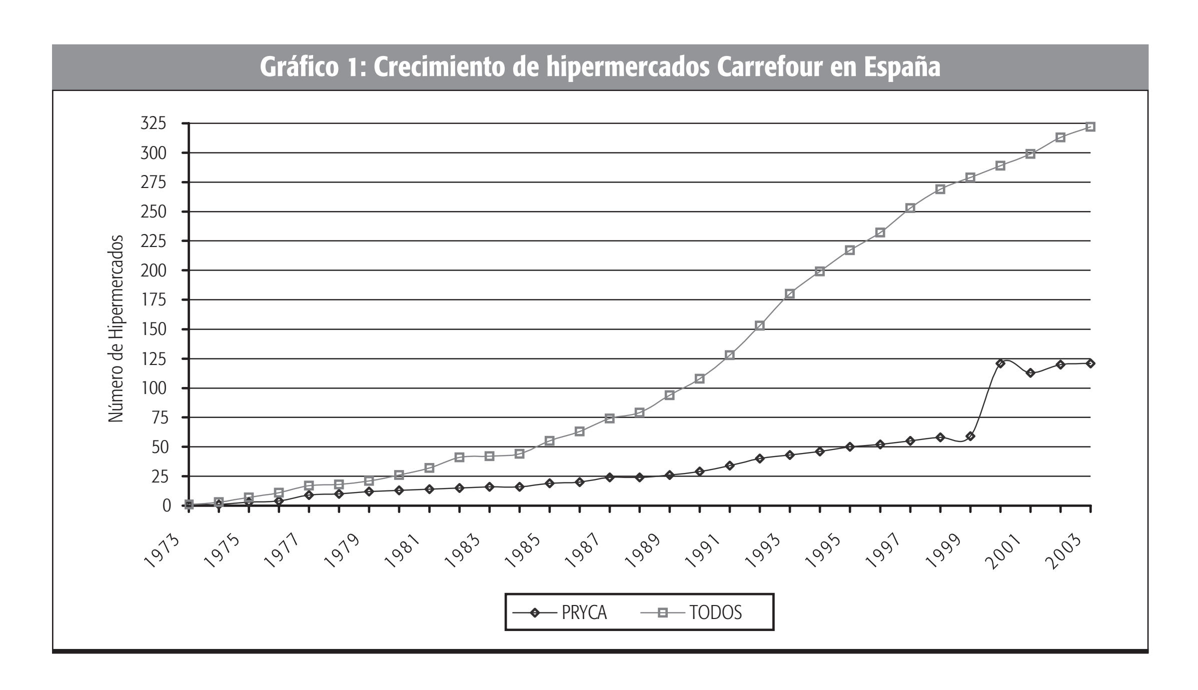
| | 2002 |
|---|---|
| Número de hipermercados | 120 |
| Número de empleados | 29.250 |
| Número medio de empleados por establecimiento | 244 |
| $m^2$ de superficie de ventas | 1.099.000 |
| $m^2$ de superficie media de ventas por establecimiento | 9.158 |
| $m^2$ de superficie de venta por empleado | 38 |
| Volumen de ventas (mill. €) | 6.618,04 |
| Volumen de ventas medio por hipermercado (mill. €) | 55,15 |
| Volumen medio de ventas por empleado (€) | 226.258 |
| Volumen de ventas medio por $m^2$ de superficie de venta (€) | 6.022 |

El número de establecimientos incluye los 5 hipermercados en régimen de franquicia.

Fuente: Dossier de Hipermercados 2003, Distribución Actualidad, nº 319, octubre 2003

## Crecimiento de Carrefour en España

La apertura del primer hipermercado Carrefour tuvo lugar en 1973 en Barcelona. Desde entonces el crecimiento ha sido constante, superándose ya los 120 establecimientos. La figura 1 representa gráficamente el crecimiento del negocio de hipermercados de




diosestinta.blogspot.com

Carrefour en número de establecimientos. La cobertura de los hipermercados Carrefour abarca casi la totalidad de la geografía urbana española.

En los primeros años de crecimiento, y una vez comprobadas las posibilidades de la nueva forma comercial, la apertura de nuevos hipermercados parece condicionada fundamentalmente por la disponibilidad de recursos financieros para acometer la inversión. Por encima de la selección de ubicaciones amenazadoras para otros operadores de hipermercados, el énfasis está en la cobertura de los mercados geográficos con menor infraestructura comercial.

A finales de los años 90, el hipermercado ya está perfectamente consolidado como formato comercial en la distribución minorista española. Se empieza a hablar de una etapa de madurez en el sector. Aunque, el ritmo de crecimiento de Carrefour no se ha visto afectado hasta la actualidad, sí se ha vuelto más complicada la selección de posibles ubicaciones. La cada vez más intensa cobertura del mercado por parte del hipermercado, así como la rápida expansión de nuevas formas comerciales como el descuento duro, convierte la demanda potencial en un factor decisivo en la valoración de nuevas aperturas. También las trabas administrativas se han visto potenciadas. La Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, establece requisitos adicionales para la apertura de grandes establecimientos comerciales, en particular, los hipermercados.

Una mayor confrontación entre los operadores minoristas, y en particular las cadenas de hipermercados, ha conllevado un esfuerzo cada vez mayor por diferenciarse de los competidores y fidelizar la clientela. La potenciación de marcas propias, por ejemplo, constituye una claro esfuerzo en esta línea. También ha sido notable la dedicación de un espacio cada vez mayor a nuevas categorías de productos como electrodomésticos, electrónica, librería, bricolage, etc. También se ha dejado notar el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación y su influencia sobre los hábitos comerciales de los consumidores. Los hipermercados Carrefour también facilitan la compra a través de Internet, especialmente en las dos principales áreas metropolitanas españolas: Madrid y Barcelona.

Un acontecimiento clave enmarcó el crecimiento experimentado por Carrefour. El 30 de agosto de 1999, se anuncia el proyecto de fusión entre las multinacionales Carrefour y Promodés, dando lugar mayor grupo de distribución europeo y segundo mundial. En España, supone la fusión de las dos mayores cadenas de hipemercados: Pryca, filial de Carrefour, y Continente, filial de Promodés. Aunque la operación implica la transmisión de 12 hipermercados por exigencia gubernativa para garantizar el equilibrio competitivo en determinados mercados urbanos, el nuevo grupo se distancia notablemente como líder en el sector de hipermercado español.

Además del liderazgo en el sector de hipermercados, la fusión potencia el interés diversificador de Carrefour. Se hace con el control de los supermercados Champion de Promodés, así como de su filial Diasa, que opera los establecimientos de descuento Dia. El interés diversificador también se materializa con el impulso de nuevas actividades de servicios menos relacionadas, aunque con una distribución en gran medida apoyada en la red de hipermercados existente. Como ha sido mencionado previamente, los últimos años se ha caracterizado por un esfuerzo expansionista a través de sociedades filiales que operan en los diversos sectores, tales como gestión inmobiliaria, distribución de carburante, agencias de viajes, mantenimiento del automóvil, servicios financieros, o seguros.

diosestinta.blogspot.com

## Preguntas

1. Comente el posicionamiento competitivo del hipermercado con respecto a otros formatos comerciales en el ámbito de la distribución de gran consumo. ¿Cuáles son las dimensiones de diferenciación más relevantes? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas para los consumidores? En el material de apoyo se incluyen algunas propuestas a este respecto.
2. ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento planteadas por Carrefour en España? En el material de apoyo se incluyen algunas propuestas de clasificación de estrategias de crecimiento en el contexto minorista. ¿En qué medida representan las iniciativas de Carrefour?
3. En la fase de introducción y expansión de una fórmula comercial, cabe esperar que la dotación comercial de las posibles áreas de influencia sea un criterio clave en la selección de nuevas localizaciones. En el material de apoyo se facilita información relativa a la saturación comercial y a las nuevas aperturas de hipermercados en las distintas provincias españolas durante el período 1993-1999. ¿En qué medida la saturación comercial explica las nuevas aperturas de hipermercados, en particular los de Carrefour? ¿Qué otros factores pueden determinar dichas decisiones? ¿Qué limitaciones tiene el análisis realizado?
4. Una vez alcanzada la fase de madurez del hipermercado, ¿qué estrategias adoptan las cadenas líderes para diferenciarse y para fidelizar a la clientela? ¿Cuáles son las iniciativas seguidas por Carrefour?

# 11.2. SELECCIÓN DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Autores: Pablo A. Muñoz Gallego y Óscar González Benito
*Universidad de Salamanca*

## Presentación

Este caso aborda la selección de canal por parte de las empresas. Concretamente, se propone un análisis económico de los canales alternativos para determinar el que proporciona mayor rentabilidad a una empresa del sector alimentario.

## Sugerencias

Se sugiere analizar el VAN de cada canal de distribución considerado y optar por el canal que ofrezca las mayores expectativas de rentabilidad. Se incluye una tabla resumen del análisis económico de la decisión como material complementario del caso.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

Una empresa Quesos Artesanos, S.A. se dedica a la comercialización de quesos artesanales y se plantea distribuir sus productos por un solo canal, para lo cual desea valorar las dos opciones siguientes considerando un período de tres años:

*Canal 1:* Estimación de ventas: considera que hay un 80% de probabilidades de que el primer año venda 400.000 unidades, y el segundo y tercer año 625.000, y un 20% de probabilidades de que en cada uno de los tres años venda 625.000 unidades. El canal requiere al inicio de actividad que la empresa realice una inversión de adaptación por valor de 2.000.000 euros. Los costes fijos anuales se estiman en 500.000 euros, los costes variables por unidad en 2 € el primer año y 1 € cada uno de los dos siguientes; teniendo en cuenta que en su práctica totalidad corresponden al coste de adquisición a los elaboradores artesanos. El precio de venta al distribuidor en 5 euros, salvo en el supuesto de venta de 400.000 unidades, para el que se prevé un precio de 6 €.

*Canal 2:* Estimación de ventas: considera que hay un 100% de probabilidades de que el primer año venda 375.000 unidades y el segundo y tercer año 700.000. El canal requiere al inicio de actividad que la empresa realice una inversión de adaptación por valor de 1.500.000 euros. Los costes fijos anuales se estiman en 800.000 euros, los costes variables por unidad en 1,2 € y el precio de venta al distribuidor en 6,2 € el primer año y 5,2 € el segundo y el tercero.

En ambos canales y escenarios, los clientes distribuidores pagan al mes siguiente de recibida la mercancía y la factura; igual criterio se sigue con el pago de la empresa a los proveedores artesanos. Para garantizar los plazos de entrega a los clientes se estima que los stocks deben situarse el 10% de la facturación correspondiente.

## Pregunta

1. ¿Cuál es el canal más apropiado asumiendo una tasa de actualización del 10%?

# 11.3. COSTES DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA: ALMACENES VS. ENTREGA DIRECTA

Autores: Pablo A. Muñoz Gallego y Óscar González Benito
*Universidad de Salamanca*

## Presentación

Este caso aborda la componente logística del canal de distribución. Concretamente, se propone un análisis económico de la distribución física mediante almacenes propios frente a la subcontratación a agencias de transporte.

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Se sugiere hacer una valoración de los aspectos favorables y desfavorables de cada alternativa considerando tanto los costes logísticos como los costes de gestión y el efecto sobre la calidad de servicio. El material complementario del caso incluye anotaciones para el análisis económico de la decisión.

## Caso práctico

La empresa Embutidos Zamoranos tiene una planta de fabricación y un sistema de distribución que incluye la utilización de 3 almacenes que venden a los clientes mayoristas de cada una de sus respectivas zonas. El 95% de las entregas se realizan 24 horas después de recibido el pedido. El último año se ha cerrado con los siguientes datos financieros:

- Ventas 2,5 millones de €
- Beneficio neto después de impuestos 120.000 €
- Inventario de productos terminados en fábrica 375.000 €
- Inventario de productos terminados en los 3 almacenes 0,5 millones de €

Cada almacén hace un pedido semanal a la fábrica en la cantidad que permita el mantenimiento del 95% de entrega a las 24 horas. Los niveles de inventario en almacenes deben permitir que la fábrica entregue la mercancía entre 2 y 3 días desde la realización del pedido del almacén.

El director de marketing está interesado en conocer el efecto que tendría la eliminación de los 3 almacenes y sustituirlos por agencias de transporte-almacenamiento para entregar los productos directamente al consumidor final. Con los datos disponibles, se estima que los costes para el próximo año serían los siguientes (€):

| | | A través de almacenes | Entrega directa |
|---|---|---|---|
| Transporte | A almacenes | 150.000 | |
| | Reparto | 37.500 | |
| | Directo | | 330.000 |
| Almacenamiento *(Alquileres, salarios, seguros, etc.)* | | 180.000 | 72.500 |
| Costes Totales de Distribución Física | | 367.500 | 402.500 |

El coste del capital invertido en la empresa se cifra en un 10% y el coste por posibles deterioros y obsolescencia de los productos en inventario se estima que alcanzan el 2% de su valor, sin incluir el riesgo de cambio de precio (a la baja) del stock.

## Pregunta

1. ¿Cuál es la idoneidad de cada una de las dos alternativas de distribución física?

diosestinta.blogspot.com

# 11.4. IBERIA Y EL NUEVO SISTEMA DE RETRIBUCIÓN A LAS AGENCIAS[1]

Autora: Cristina Diéguez Garza
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El objetivo del presente caso es analizar las relaciones internas en el canal de distribución, los tipos de poder, el ejercicio del mismo y su influencia en la aparición y solución de conflictos.

## Sugerencias

Para obtener información adicional se puede consultar un informe de prensa incluido en el CD de apoyo, así como visitar las páginas web de las principales compañías aéreas españolas y europeas, y de la *Cúpula Asociativa de Agencias de Viaje Españolas* (CAAVE).

## Caso práctico

El principal canal de venta de Iberia son las Agencias de Viajes, que comercializan el 85% de los billetes. Las Agencias actúan como intermediarios de venta, así Iberia fija el precio de venta al público, y éstas gestionan las reservas y emisión de billetes para sus clientes. Por cada venta realizada, Iberia les remunera con una comisión fija o porcentaje sobre el precio del billete –en los últimos años esta comisión ha sido del 6% para vuelos nacionales y del 7,5% para vuelos internacionales–.

El resto de las ventas se realizan directamente a través de las siguientes modalidades:

- Venta en Internet: Iberia.com
- Serviberia: servicio de reservas con atención telefónica.
- Oficinas de Venta Iberia. ubicadas en los aeropuertos.

Iberia fue la primera compañía aérea española que incorporó el negocio online a su actividad, su página www.iberia.com, creada en 1996, ofrece una versión personalizada y adaptada a 18 países distintos y permite reservar y comprar billetes, productos de la tienda virtual, muestra información institucional y todos los datos acerca de horarios, vuelos y tarifas, disponibilidad de plazas y ofertas especiales. Según la Comisión del Mercado

[1] Fuente: artículos publicados en prensa durante los años 2002/2003 y a partir de información obtenida de la CAAVE «cúpula asociativa de agencias de viajes»

diosestinta.blogspot.com

de las Telecomunicaciones en su informe anual de 2002, Iberia es la empresa española que más vende por Internet, con una cuota del 23,6% y con un crecimiento previsto en torno al 95%.

El Ciberticket (billete electrónico) se ha convertido en la modalidad favorita de los clientes de iberia.com; es un billete cuyos cupones de vuelo constituyen un registro electrónico que sustituye al clásico billete de papel y tiene múltiples ventajas, como la obtención de reserva y billete en una llamada, la posibilidad de cambiar vuelos sin desplazarse y la eliminación del riesgo de pérdida.

Cuando un cliente realiza una reserva a través de iberia.com, la compra del billete admite varias modalidades:

1. Ciberticket (billete electrónico).
2. Entrega a domicilio a través de mensajería o recogida en una oficina de ventas de Iberia.
3. Emisión y venta del billete realizada por una agencia de viajes.

En el lanzamiento de Iberia.com, la compañía estableció unas tarifas especiales que solamente era posible obtener en la web, lo que generó ciertas tensiones con las agencias. Aunque estas ofertas fueron puntuales, muchos clientes se acostumbraron a realizar sus reservas a través de Internet, algunos realizaban el proceso de compra completo en la web, y otros realizaban simplemente la reserva mientras que la compra la efectuaban en su agencia de viajes.

A principios de 2002 con el canal Internet en pleno apogeo, Iberia anuncia una bajada en las comisiones de aquellos billetes que hubieran sido reservados a través de iberia.com al 3%. La reacción de las agencias no se hizo esperar, ante el gran malestar generado las agencias amenazaron con llevar a cabo una política de «no favorecer» a Iberia y recomendar a sus clientes vuelos alternativos de otras compañías, «hay que tener en cuenta que la capacidad de prescripción de un agente de viajes es muy importante». De hecho, las agencias de viajes catalanas dejaron de vender durante una temporada billetes de Iberia por Internet. La situación se resolvió finalmente en varias reuniones mantenidas entre representantes de las agencias de viajes y la compañía aérea, que puso en práctica un nuevo incentivo de 1,5 € por cada billete electrónico emitido por las agencias.

## El Sector del Transporte Aéreo

En los últimos años las cifras del sector aéreo han sufrido acusados descensos afectadas por diversos acontecimientos como: el 11-S, la neumonía atípica o la guerra de Irak. Las cifras del sector publicadas en octubre de 2003 ponen de manifiesto que aunque el tráfico de pasajeros está mejorando, la caída de los ingresos unitarios es generalizada, fruto de las ofertas en precio que las compañías aéreas han ofrecido para estimular el mercado.

A esta crisis generalizada del tráfico aéreo, en la que la mayor parte de las compañías están en pérdidas (excepto Iberia y Air France), hay que sumar la aparición de las compañías de bajo coste (*low cost*), cuya fórmula consiste en eliminar costes superfluos, operar en aeropuertos de segunda categoría y utilizar Internet como gran centro de venta

diosestinta.blogspot.com

y gestión de billetes, el resultado: vuelos desde un 50% más baratos que los gestionados por las aerolíneas tradicionales. Las principales compañías europeas low cost –EasyJet, Go, Ryanair o Virgin–, controlan ya el 13% del tráfico europeo y prevén triplicar su cuota en 2007.

Ante esta crisis, las compañías han reaccionado para adaptarse a la nueva situación del mercado con medidas que les permitan reducir costes. Algunas de las medidas adoptadas por las principales aerolíneas europeas son:

- *Reducción de las comisiones a las agencias de viajes:* British Airways, SAS, Alitalia y Finnair, han reducido ya comisiones a las agencias en 2003.
- *Incorporación de servicios a bordo de pago:* para poder responder a las demandas de bajos precios, como el catering o periódicos.
- *Reducciones de Plantilla y Ajustes de Capacidad:* Reducciones de empleos y de jornada laboral, congelación de las contrataciones, son medidas tomadas por Alitalia o British. Otras, como Swis o KLM han reducido su flota o han cerrado algunas de sus rutas.
- *Alianzas, Acuerdos y Negociaciones entre compañías:* Fusiones o acuerdos como el de Air France-KLM, o el más reciente entre Iberia y British, tratan de generar fortalezas y aprovechar la complementariedad de sus mercados.

Este nuevo marco, junto con los esfuerzos de los gobiernos para una mayor liberalización del mercado y para una competencia entre compañías más realista, serán piezas clave para el futuro del transporte aéreo.

## Iberia y su propuesta de Comisiones Cero

Con la finalidad de reducir costes y adaptarse a la nueva situación del sector, y a las medidas tomadas por otras compañías europeas, Iberia anunció su intención de modificar, a partir de 2004, el sistema de retribución a las agencias de viajes basado en comisión fija, por el denominado «tarifa neta» o «comisión cero». Hasta ahora, Iberia retribuye mediante comisiones fijas a las agencias por la venta de sus billetes y el consumidor no paga un céntimo más de lo que cuesta un billete de Iberia en cualquiera de sus oficinas. Sin embargo, con el nuevo sistema, Iberia quiere dejar de pagar esta comisión fija a las agencias y que éstas cobren directamente sus servicios a los consumidores.

Según la compañía, el precio del billete sería siempre el mismo y sólo cambiaría el porcentaje que se llevan las agencias. Éste seguiría existiendo pero ya no lo pagaría Iberia, sino el cliente, quien abonaría más o menos en función de los servicios añadidos que recibiera: búsqueda de mejores ofertas, cambio de billetes, traslado de los papeles a domicilio, etc. Iberia niega que vaya a producir un sobrecoste para el usuario.

El conflicto está nuevamente servido. A partir de este anuncio, se suceden las reuniones y negociaciones entre los representantes de las agencias de viajes y la compañía aérea.

Frente a la propuesta de Iberia de «comisión cero», las agencias de viaje proponen fórmulas de «retribución mixta», basadas en una reducción del porcentaje de las comisiones y en repercutir el resto al consumidor. Reclaman un porcentaje no inferior al 2,5%, el

diosestinta.blogspot.com

desarrollo de un nuevo sistema informático que facilite a las agencias la implantación de la nueva situación y un mayor plazo de tiempo para la entrada en vigor.

Iberia se mantiene en su posición, manifestando estar abierta a negociar «no la medida en sí, sino el ritmo en que se va a llevar a cabo». Las agencias amenazan con desviar las posibles ventas hacia otras compañías que cubran los mismos trayectos y a reclamar judicialmente a Iberia 800 millones de euros si pone en práctica esta medida sin el visto bueno del sector, cifra que supone la media de ingresos generados en los últimos años en concepto de comisiones.

## Nuevo Sistema de Retribución a las Agencias de Viajes

Tras ocho meses de negociaciones, Iberia y las Agencias de Viajes firmaron un acuerdo en noviembre de 2003 sobre el nuevo sistema de retribución, que se pondrá en marcha a partir del 1 de enero de 2004. A partir de esa fecha, tanto las agencias, como la compañía en sus ventas directas comenzarán a cobrar al cliente por la emisión y los servicios, sin que ello tenga que encarecer el precio.

Finalmente Iberia ha sido sensible a las últimas demandas de las agencias de viaje y éstas, por su parte, han sabido comprender la necesaria adaptación al nuevo entorno competitivo del sector. Los puntos principales del acuerdo son:

- Entrará en vigor a partir del 1 enero de 2004 y contempla un proceso de adaptación de 18 meses que prevé una reducción escalonada de las comisiones que las agencias perciben de la compañía hasta situarse en el 1% en julio de 2005.

  3% desde 1/01/04 al 30/06/04 — 2% desde 1/07/04 al 31/12/04

  1,5% desde 1/01/05 al 30/06/05 — 1% desde 1/07/05 al 31/12/05

- Iberia mantiene el incentivo a las agencias por la emisión de bonos electrónicos hasta 2005:

  1,5€ desde 1/01/04 al 31/12/04 — 1€ desde 1/01/05 al 31/12/05

- Iberia se compromete, como medida para preservar la estabilidad del mercado, a cobrar a sus clientes cargos por la emisión de los billetes vendidos en sus canales de venta directa, y hace públicos los importes de dichos cargos:

- Iberia se compromete a incluir en la publicidad de sus productos, una referencia apuntada mediante asterisco, que indique que al precio publicado deberá añadirse el cargo por emisión.

- Iberia se compromete a realizar una amplia campaña divulgativa donde se traslade información suficiente a los consumidores sobre el nuevo sistema de comercialización.

- Iberia se compromete a tener disponible el 1 de enero de 2004 un nuevo sistema informático de emisión de billetes que recoja el nuevo sistema retributivo.

diosestinta.blogspot.com

| TABLA DE CARGOS POR EMISIÓN AÑO 2004 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | SERVIBERIA | | IBERIA.COM | |
| | Papel | Ciberticket | Papel | Ciberticket |
| **NACIONALES** | | | | |
| Tarifa Normal | 20 € | 17 € | 12 € | 9 € |
| Promociones | 15 € | 12 € | 12 € | 9 € |
| **EUROPEOS** | | | | |
| Tarifa Normal | 40 € | 37 € | 12 € | 9 € |
| Promociones | 30 € | 27 € | 12 € | 9 € |
| **RESTO** | | | | |
| Tarifa Normal | 70 € | 67 € | 18 € | 15 € |
| Promociones | 50 € | 47 € | 18 € | 15 € |

## Preguntas

1. Analice los canales de distribución de Iberia.
2. Analice los conflictos surgidos en el canal de distribución. ¿Por qué se originaron?
3. Analice los inconvenientes y riesgos que para las agencias de viajes implicaba la primera propuesta de Iberia de implantación del Sistema de Comisiones Cero.
4. ¿Cómo valora el nuevo acuerdo al que han llegado Iberia y las agencias? ¿Qué ventajas aporta a las agencias?

# 11.5. CONSERVAS DAPORTA Y LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS

Autoras: Encarnación González Vázquez y Rocío Rodríguez Daponte
*Universidad de Vigo*

## Presentación

El siguiente caso pretende profundizar en los canales de distribución utilizados por la empresa con estrategias de marketing basadas en nichos de mercado.

## Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda visitar la página web de Alimarket y la revista *Distribución y Consumo* (www.alimarket.es y www.mercasa.es). Así como visitar distintos puntos de venta de conservas de pescado o realizar visitas virtuales a algunas empresas

diosestinta.blogspot.com

de distribución (www.elcorteingles.com, www.alcampo.es, www.carrefour.es, www.froiz.es, www.gadisa.es, www.selectisimo.com, www.otordu.com), entre otras.

## Caso práctico

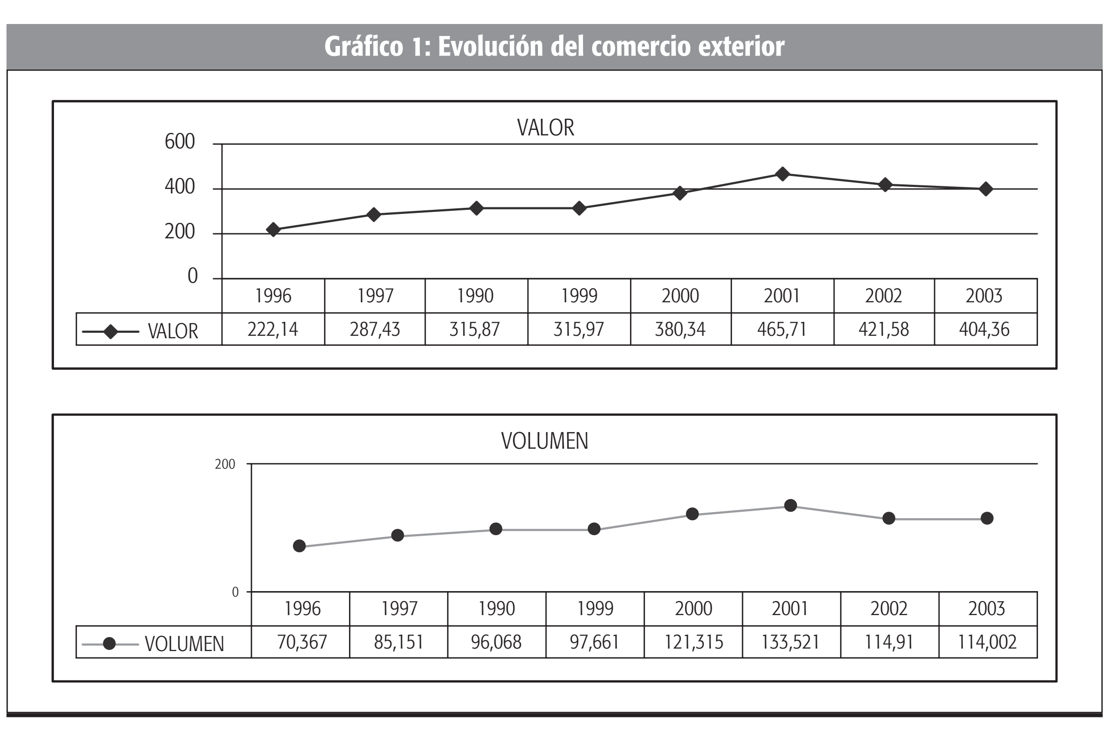
En los últimos años la distribución de productos de gran consumo, entre los que se encuentran las conservas de pescado, concentra sus ventas en lo que podemos denominar canal moderno, constituido por supermercados e hipermercados. En el año 2004, el censo en España de este tipo de tiendas está cercano a las 14.000 puntos de venta, de los cuales 365 son hipermercados.

Muchos fabricantes han tenido que adaptarse a las exigencias de la nueva distribución adecuando su red de ventas y contratando los llamados vendedores de cuentas claves o «key account». Recordemos que las mayores cuotas de mercado, cercanas al 40%, de las marcas de distribución se centran en las conservas de pescado.

Es necesario destacar que el sector ha experimentado un fuerte crecimiento del mercado exterior, en donde el atún representa el 63% del valor de la exportación y los principales destinos son Italia, Francia y Portugal (gráfico 1).

Conservas Daporta ha elegido una estrategia de distribución cuyo objetivo no son los hipermercados ni los supermercados, se centra en las pequeñas tiendas especializadas, de delicatessen o gourmet y para ello cuenta con una red comercial constituida principalmente por comisionistas.

**Gráfico 1: Evolución del comercio exterior**




Fuente: Anfaco

diosestinta.blogspot.com

Esta estructura comercial se mantiene desde los inicios de la empresa, época en la que los economatos de empresa significaban un 50% de su negocio. Esta forma de distribución en la década de los noventa ha ido cerrando o perdiendo importancia.

Actualmente su red de ventas está constituida por 20 comisionistas, todos hombres y la mayoría superan los cincuenta años. Su retribución la constituye un porcentaje sobre la facturación. También cuenta con unos 6 almacenistas y algunos clientes directos en las zonas en donde no tiene red de ventas. Un cliente especial es El Corte Inglés «Gourmet», atendido personalmente por Alejandro en su central de compras en Madrid, a este cliente no le gusta trabajar con comisionistas ni con otro tipo de intermediarios.

El proceso comercial lo gestiona la propia empresa, desde la recepción del pedido hasta su preparación y cobro, aunque el reparto se subcontrata con una agencia de transporte, permitiéndole rentabilizar dicha tarea.

En cuanto a las zonas geográficas que aglutinan un mayor porcentaje de sus ventas son el mediterráneo, la zona centro y Andalucía. Siendo las capitales de provincia y grandes ciudades en donde se encuentran las principales tiendas de gourmet, así como puestos especializados ubicados muchos de ellos en las plazas de abastos.

## Preguntas

1. Alejandro tiene dudas sobre la elección de sus puntos de venta. ¿Recomendaría la venta de Conservas Daporta en los canales de gran consumo como hipermercados y supermercados? Razone su respuesta.
2. Compare la red de ventas utilizada por Conservas Daporta con la de otras empresas. ¿Cree que se debería efectuar algún cambio? ¿Cuáles?
3. Las ventas en mercados fuera de España están experimentando un crecimiento. ¿Qué significa este mercado para el sector en conjunto de las conservas de pescado? ¿Y para el mercado de Conservas Daporta?
4. Aconsejaría a Alejandro la búsqueda de mercados exteriores para la venta de sus productos ¿Cómo lo haría? ¿Qué países serían los más aconsejables? Razone su respuesta.

## Bibliografía recomendada

Cuesta Valiña, P. (2004): «Treinta años de hipermercados en España», *Distribución y Consumo*, núm, 74, págs. 46-56.

Lamas, M. (2005): «Conservas de pescado: el negocio está fuera», *Alimarket*, núm. 181, págs. 187-205.

Rodríguez Daponte, R. y Rodríguez Comesaña, L. (2001): «La internacionalización como estrategia de crecimiento en la industria de conservas de pescado», *XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, vol. II, págs. 187-198.

diosestinta.blogspot.com

# 11.6. TALLER DE JOYERÍA RAMÓN LÓPEZ

Autores: Lorenzo Rodríguez Comesaña y Encarnación González Vázquez
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En el presente caso práctico se aborda la problemática de la distribución de los productos de joyería.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de la Asociación de Joyeros de Córdoba, de la Asociación Española de Joyería y de la revista *Contrastes*.

## Caso práctico

En el año 2001, el sector joyero español estaba integrado aproximadamente por 20.000 empresas (fabricantes, exportadores, importadores, mayoristas y detallistas), dando empleo a unas 375.000 personas, entre empleos directos (200.000) e indirectos (175.000). La zona de producción más significativa se concentra básicamente en la provincia de Córdoba, provincia que junto a Cataluña y Madrid, reúne el 68% de las 3.200 empresas productoras. La mayoría de las empresas son familiares, de tamaño pequeño y mediano (un 52% tienen uno o dos trabajadores), sólo el 10% tienen 10 o más empleados. La producción española de joyería se cifra en 1.615 millones de euros, del que a la joyería en oro le corresponde un 89% de las ventas. Si a esa cifra se añaden las importaciones del sector (221.575 miles de €) y se le restan las exportaciones (225.450 miles de €), obtendremos la cifra de consumo aparente del mercado que asciende a 3.000 miles de euros.

El taller de joyería Ramón López es una empresa familiar fundada por el abuelo del actual propietario en 1916 en la ciudad de Córdoba. Al igual que sucede con otros muchos talleres, Ramón era un artesano aventajado en el manejo de las técnicas joyeras que trabajaba en otro taller hasta que se casó y montó su propio negocio en el interior de su casa. La habilidad de sus manos, la ayuda de su esposa, de un sobrino suyo, y la posterior incorporación de dos de sus hijos, hicieron crecer el taller y le permitieron conseguir buenos clientes en Barcelona y Valencia. En aquellos años el patrón decidía los diseños a realizar, la cantidad de producción, los precios y además, él mismo viajaba para conseguir pedidos. La Guerra Civil y la larga crisis posterior provocó un drástico cambio en el negocio. Durante los años setenta, y parte de los ochenta, la empresa creció de forma importante, se trasladó a unos nuevos locales e incluso llegó a exportar siguiendo la tendencia del sector. La producción nacional dedicada a la exportación copiaba diseños de otros países que era capaz de poner en el mercado a unos precios competitivos, merced a una mano de obra más barata. Conforme los diseños se hicieron más complejos, y por

diosestinta.blogspot.com

ende difíciles de copiar, al tiempo que se incrementaban los costes de producción, se echó en falta la posesión de diseños propios y de marcas instaladas en el terreno internacional. La caída de los mercados exteriores tras la entrada en el Mercado Común hizo que las empresas se volcasen en el mercado interno, en donde la competencia se hizo cada vez más dura no sólo por el comportamiento de los productores. En la distribución de joyería comenzaron a tener cierto peso las cadenas de establecimientos asociados bajo distintas fórmulas. En el consumidor, el crecimiento económico y la liberalización de los mercados hizo posible que accediese a una mayor cantidad de productos, por lo que el gasto en productos suntuarios se diversificó.

La década de los noventa coincidió con una época de declive económico que provocó el cierre de muchos talleres. La crisis afectó nuevamente al taller Ramón López. Aprovechando la Expo 92 en Sevilla se realizaron colecciones de mayor precio en las que había un mayor trabajo artesanal. Como era habitual en el sector, se habían imitado diseños modernos italianos. Pese a que la carencia de tecnología llevaba a hacer piezas macizas allí donde en Italia eran huecas y más ligeras, los talleres españoles estaban satisfechos porque los bajos costes de mano de obra permitían poner en manos del consumidor piezas de oro macizo a buen precio. El súbito incremento en los precios del oro y la llegada de la crisis paralizaron la actividad de la empresa durante meses. Hubo que refundir las piezas para pagar a los proveedores y volver a empezar.

Hoy día trabajan 6 personas en el taller, que sigue siendo un negocio artesanal y familiar. Su baja capitalización les ha llevado a trabajar para los mayoristas del sector o a realizar pequeños trabajos para otros fabricantes. Esto les impide controlar la calidad de los productos terminados, desarrollar diseños innovadores e incidir en los servicios relativos a la comercialización. En consecuencia, ofrecen productos de bajo precio y, en general, calidad inferior. Los mayoristas tienen un tamaño muy superior al de los fabricantes, a quienes les encargan los diseños, por lo que acaban teniendo un control casi absoluto sobre el comercio. Los mayoristas son comerciantes, no dedicándose siquiera a las tareas de diseño. Buscan a los compradores y, basándose en su gusto personal, eligen un diseño que aparezca en una revista o en un catálogo, o bien el de un taller grande que haya tenido éxito comercial. Se aprovechan luego de la proliferación de pequeños talleres, que provoca una aguda competencia en precios, al acudir a varios talleres familiares (o recibir las visitas de los vendedores de los talleres) para lograr el menor precio posible y obtener la mayor ganancia. Finalmente, pueden comprar a su cargo la materia prima y ponen a su servicio a un número variable de talleres familiares según el tamaño del lote a producir. A aquellos productores que no necesiten que les anticipen las materias primas, pueden llegar a exigirles mercancías en condicional (en depósito). En este caso, el fabricante es el dueño de la mercancía y se la entrega al mayorista para que la venda. Si se vende la mercancía, el mayorista retiene su comisión y paga las piezas al fabricante, pero de no venderla, no corre ningún riesgo y simplemente devuelve las mercancías, teniendo el fabricante que buscar un nuevo canal o bien asumir los costes de destruir y reciclar las piezas.

Como fabricantes, su poder de negociación se ve limitado. Los proveedores de metales preciosos son grandes multinacionales. Los minoristas poseen una estructura muy fragmentada, sin asociaciones de compra o aprovisionamiento. Este hecho dificulta a los fabricantes el acceso al comercio especializado. Para todos los productores, en el ámbito de la distribución, la figura del mayorista es muy importante, al permitir llevar el produc-

diosestinta.blogspot.com

to hasta los establecimientos especializados. El uso masivo de esta figura en el pasado hizo que muchos productores viesen al intermediario como su mercado final, no preocupándose por conocer a los consumidores. Los productores de mayor tamaño fueron quienes primero rompieron con esta tendencia, a través de la apertura de establecimientos propios o la participación en cadenas de franquicia, lo que les permitió conseguir una realimentación continua del mercado. Esta última es una fórmula que está dando buenos resultados.

**Tabla 1: Ventas de los fabricantes (*)**

| | |
|---|---|
| A grandes almacenes | 4% |
| A la exportación | 11% |
| A detallistas mediante agentes comerciales | 41% |
| A establecimientos vinculados (por propiedad, franquicia o acuerdos preferentes) | 43% |
| A mayoristas-almacenistas | 49% |

(*) Se trata de una pregunta de respuesta múltiple

En los últimos años, la importancia de los mayoristas tiende a decrecer. Las grandes superficies tienen cada vez un mayor peso en el mercado, y éstas negocian directamente con los fabricantes. Algunos productores están dando pasos para su integración hacia adelante, desarrollando una red de tiendas propias o asociadas. La adopción de esta decisión es costosa porque los mayoristas pueden ejercer coercitivamente su poder dejando de comprar, en bloque, a aquellos fabricantes que quieran dar ese paso. Por otra parte, el fabricante tendrá que pactar con otros o bien, importar la mercancía para crear surtido. Es por ello, por lo que las decisiones de integración hacia adelante son adoptadas principalmente por las grandes empresas, quienes se benefician también al poder tener un contacto directo con el mercado.

Como paso previo a la apertura de tiendas al público, muchos fabricantes montan sus propios mayoristas o nombran mayoristas exclusivos, acciones que están llevando a cabo las grandes marcas como Cartier. Esto les permite tener un mayor control sobre el canal, e incluso participar en la decisión sobre el punto de venta final.

Las cooperativas y asociaciones de compra montadas por los productores joyeros son otra de las amenazas para los mayoristas. A través de las mismas, los minoristas tienen acceso directo a los productores, lo que les permite acceder a las mismas condiciones que consiguen los mayoristas, y como además pueden montar redes de distribución y logística de forma más eficiente, ahorran costes, que trasladan al consumidor final ofreciéndole precios más bajos.

Los nuevos métodos de venta, como las ventas por catálogo, a través de la televisión o de Internet, hacen poca mella en la cifra de negocios de los mayoristas. Significan una parte pequeña de las ventas finales, pero además, es una estrategia que están siguiendo para poder vender a los clientes finales directamente, y saltarse los pactos establecidos con los fabricantes que les limitan la apertura de joyerías y de ventas al público.

diosestinta.blogspot.com

El taller de joyería Ramón López está planteándose el abandono paulatino de la distribución a través de mayoristas. Siguen siendo uno de los talleres con personal más capacitado. Este hecho les ha permitido tener buenas relaciones con uno de los mejores jóvenes diseñadores españoles, quien ha ganado varios premios en los últimos años en el prestigioso concurso de la feria italiana de Vicenza. El diseñador les ha ofrecido en reiteradas ocasiones la fabricación de sus diseños, y quizá sea el momento de aceptar.

Para competir en los mercados internacionales, el sector busca hacerse con un hueco con los diseños propios, la calidad y acabado de las piezas, y una buena relación calidad-precio. Dar este paso implicaría dotarse de una red de agentes comerciales y la asistencia a las ferias de primavera y otoño en España y en los países en los que desee actuar.

## Preguntas

1. Describa los canales de distribución que se utilizan para los productos de joyería.
2. ¿Qué conflictos cree que aparecerían si el taller de joyería Ramón López optase por realizar una distribución directa de la nueva colección de sus productos?
3. ¿Qué criterios debería utilizar un fabricante de joyas para la elección del mayorista que lo represente?

diosestinta.blogspot.com



diosestinta.blogspot.com

# 12 DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE VENTAS Y RELACIONES PÚBLICAS

## 12.1. HAY MUCHAS ASTURIAS Y TODAS ESTÁN MUY CERCA

Autor: Francisco Javier de la Ballina Ballina
*Universidad de Oviedo*

### Presentación

Este caso presenta una Campaña de Publicidad en todos sus componentes, esto es, desde la fijación de objetivos, hasta el desarrollo de la estrategia creativa y plan de medios, resultando, en consecuencia, de interés para analizar la práctica de la Publicidad.

### Sugerencias

Para la resolución del caso se ha incorporado documentación en el CD, tanto sobre la parte creativa como sobre el plan de medios y soportes, incluyendo la programación temporal y el desglose presupuestario.

Por otra parte y para un mejor conocimiento del destino turístico objeto de la campaña publicitaria cabe consultar la página web infoasturias.com, y para datos específicos sobre la demanda turística de la región la web sita.org.

### Caso práctico

La principal orientación turística seguida en la Comunidad Autónoma de Asturias ha sido hacia el Turismo Rural y de Naturaleza, con una importante inversión para poner en valor los recursos naturales de la región así como potenciar el desarrollo de una amplia red y tipología de establecimientos de turismo rural. Hoy día Asturias cuenta con la mayor red de espacios naturales protegidos y de la principal estructura de oferta de turismo rural del norte del país.

La región puede ser considerada como un destino turístico consolidado en el mercado nacional, pues más del 95% de sus turistas son españoles, y además bien diferenciada a través de una marca propia: *Asturias, Paraíso Natural*, de alta notoriedad y buen posicionamiento en el turismo español.

diosestinta.blogspot.com

Sin embargo, en los últimos años, la competencia en su segmento ha ido creciendo, pues son múltiples las ofertas de turismo rural existentes en otras regiones españolas, destacando los casos de Aragón y de Castilla y León. Además, la región se ha visto siempre sometida a una cierta competencia con los territorios geográficamente similares, especialmente Galicia y Cantabria.

Para fortalecer la imagen turística de Asturias en el mercado español se ha planteado la realización de una Campaña de Publicidad, con un presupuesto de partida de 2,3 millones de euros. El objetivo de la Campaña será doble, por una parte potenciar el poder diferenciador de la marca «*Asturias Paraíso Natural*», pero especialmente comunicar la multiplicidad del atractivo de Asturias por su diversidad: medio rural, medio ambiente, turismo activo, patrimonio cultural e histórico, gastronomía, servicio de calidad, alojamiento, etc. Tras este planteamiento se encuentra el objetivo estratégico de maximizar la fidelidad y el consumo turístico de la región por parte de los viajeros que ya conocen el destino.

La Estrategia de la Campaña fue sacada a concurso entre varias Agencias de Publicidad españolas. La propuesta final propone la idea de que *Asturias es un paraíso incomparable «per se», cuyas distancias geográficas idóneas ofrecen al visitante, además, la posibilidad de disfrutar de todos y cada uno de sus parajes y de una extensísima, y muy variopinta, variedad de actividades*, en resumen, Asturias es un paraíso natural único donde todo está a tiro de piedra, o de palo, pues el spot desarrollado por la creatividad muestra a una pareja que pasea con un perro por la playa, mientras pasean le lanzan un palo que el perro trae, cada vez en un escenario distinto, de contraste, pasando de una playa a la montaña, pasando de un pueblo a una ciudad... una metáfora que expresa proximidad y muestra variedad, y que finalmente se resumen en el contundente eslogan de la campaña: *Hay muchas Asturias y todas están muy cerca*.

La Planificación de Medios de la Campaña incluye la consideración de varios aspectos, a saber: el perfil del público objetivo, la cobertura geográfica de las regiones de origen de mayor interés, y la estacionalidad de la actividad turística (fines de semana, puentes, períodos vacacionales).

| | |
|---|---|
| Perfil Población Objetivo | ⇒ Hábitat Urbano<br>⇒ Profesional<br>⇒ Nivel socioeconómico medio y medio-alto.<br>⇒ De edad entre los 25 y los 45 años. |
| Principales Mercados de Origen | ⇒ Madrid 22%<br>⇒ País Vasco 11%<br>⇒ Castilla y León 10%<br>⇒ Cataluña 7%<br>⇒ Galicia 7%<br>⇒ Andalucía 5% |
| Estacionalidad | ⇒ Ejercicio Turístico de Octubre a Septiembre<br>⇒ Temporada Estival de Julio a Septiembre<br>⇒ Ampliación Temporada Estival en Junio y Octubre<br>⇒ Semana Santa<br>⇒ Puentes y Festivos |

diosestinta.blogspot.com

Para la decisión de utilizar un medio u otro como vehículo de la comunicación de esta campaña se han utilizado tres principales criterios: (a) la capacidad de alcance geográfico, (b) la capacidad informativa y credibilidad de cada medio y (c) la capacidad para crear cobertura y generar notoriedad. Ello supone concretar la Selección de Medios y Soportes indicados en la tabla siguiente:

| | |
|---|---|
| Televisión | • Cuantitativo con programas que aporten audiencia. Magazines, Teleseries y Concursos.<br>• Cualitativo con programas afines al público objetivo o a la campaña. Informativos, Telediarios y Cine.<br>• 25% impactos en Prime Time.<br>• 20% impactos con Spot de 30'', 80% con Spot de 10''<br>• 40% anuncios en TVE, 30% en A3 y 30% en Tele5 |
| Suplementos Dominicales | • Que incidan en los líderes de opinión.<br>• De mayor difusión: El País Semanal, BYN Dominical, Magazine El Mundo, Magazine Vanguardia, Suplemento Dominical.<br>• Total = 20 medias páginas color / 6,5% del Presupuesto. |
| Prensa | • Para dar credibilidad al mensaje.<br>• Para incidir en un público objetivo más cualitativo.<br>• Soportes de mayor difusión en las áreas geográficas de interés: El País, La Vanguardia, Heraldo de Aragón, Correo Español, Norte de Castilla, Levante, La Voz de Galicia, Día. |
| Revistas | • Para incidir en los públicos objetivos de especial interés (viajes, gastronomía, turismo rural...).<br>• Selección de los líderes OJD del sector turismo: Ronda Iberia, De Viajes, Viajes National Geographic, Viajeros, Paísajes desde el Tren, Geo, Aire Libre, Turismo Rural.<br>• Inserción en el período que un mayor porcentaje de la población planea sus vacaciones: Marzo y Mayo. |
| Exterior y Cine | • Se hace hincapié en las poblaciones de las áreas de interés.<br>• Coincidencia con el período de novedades cinematográficas. |
| Internet | • 1 año en una web de Turismo Rural, 6 meses como banner y 6 como botón. |

Evidentemente el recurso a varios tipos de medios implica la necesidad de adaptar la creatividad a los mismos, con un importante trabajo de producción: 2 tipos de Spot para TV, el anuncio para el Cine, el Banner y Botón para Internet, Originales en color y en blanco y negro para las Revistas y la Prensa y Originales en Color para las Vallas.

El Plan de Medios y Soportes divide su presupuesto en 3 oleadas, buscando un efecto concentración en cortos períodos de tiempo que permita a la campaña ganar en intensidad. En la primera Ola se utilizará sólo la Televisión, en la Segunda el conjunto de todos los medios y en la tercera de nuevo sólo la Televisión.

El Presupuesto Total se divide en: 76% para el Plan de Medios, 16% para la Producción y 8% de Honorarios de Agencia. Por su parte, los Resultados de la Campaña pueden resumirse en la siguiente tabla:

diosestinta.blogspot.com

| | Inserciones | % Presupuesto del Plan de Medios | Cobertura | Impactos (000) |
|---|---|---|---|---|
| Televisión | 265 | 69 | 96 | 627.852 |
| Revistas | 16 páginas | 4 | 8 | 3.733 |
| Suplementos | 20 medias páginas | 6,5 | 41,9 | 30.442 |
| Prensa | 9 páginas y 1 página | 2 | 16,9 | 6.482 |
| Exterior | 465 vallas | 2 | | |
| Cine | 15.700 pases | 9 | | |
| Internet | | 1 | | |

La Campaña plantea, asimismo, la posibilidad de realizar una investigación adicional, que permita determinar el nivel de conocimiento de Asturias antes y después de la misma.

## Preguntas

1. Analice los objetivos planteados en la Campaña, y caracterice la Publicidad según los mismos: ¿Informar, Convencer o Recordar?

2. Discuta la Estrategia de Mensaje en todos sus aspectos, con especial énfasis a su relación con el concepto global de destino turístico que se publicita y con los objetivos de la Campaña.

3. Discuta los diversos aspectos de la Planificación de Medios considerados en la Campaña: medios específicos, número de inserciones, fechas o momentos, elección de los soportes concretos, indicadores del Plan de Soportes.

4. Calcule los Costes por Mil de cada Medio y debata en torno a los mismos. ¿Por qué no se puede contar con indicadores para el caso del Cine, la Publicidad Exterior e Internet?

5. ¿Resulta coherente el método utilizado para fijar el Presupuesto de la Campaña? Proponga medios concretos para realizar una Evaluación de la Campaña.

## Bibliografía recomendada

Rodríguez del Bosque, I. y Ballina, J. (1998): *Comunicación Comercial: Conceptos y Aplicaciones*, 2ª ed., Civitas, Madrid.

diosestinta.blogspot.com

# 12.2. UNO DE ESTOS CUATRO REGALOS GRATIS CON TELEPIZZA

Autor: Francisco Javier de la Ballina Ballina
*Universidad de Oviedo*

## Presentación

En este caso se presenta el recurso a la actividad de promoción de ventas como un elemento permanente del Plan de Marketing de Telepizza. Permite, por tanto, no sólo realizar el análisis específico de las acciones promocionales sino también su consideración de estrategia comercial.

## Sugerencias

Para ayudar a resolver este caso se recomienda consultar la página web de la empresa, además de sugerirse también las de sus principales competidoras: Pizza Hut y Pizza Móvil. Además en el CD que se acompaña se han recogido varios ejemplos de promociones de Telepizza basados en regalos realizados por la empresa en distintos momentos de tiempo.

## Caso práctico

El Sector del Fast Food ha venido presentando en España un rápido crecimiento, de hecho ha multiplicado por 5 su facturación en los últimos 7 años, para alcanzar la cifra de 1.500 millones de euros, pero además el mercado español viene mostrando las tasas de crecimiento mayores de Europa.

Por otra parte, las pizzas han llegado a convertirse en líderes del mercado con un 42%, ganando conjuntamente con los bocadillos cada año cuota a las hamburguesas. Telepizza es líder de mercado con un 26%, medio punto por encima de McDonalds, pero sobre todo controla el mercado de servicio a domicilio, con un 62% del total.

En el mercado español de pizzas se pueden diferenciar tres principales tipos de operadores: empresas con implantación nacional, de ámbito regional y pequeños operadores locales. En el ámbito nacional Telepizza compite con Pizza Hut y con Pizza Móvil, si bien entre ellas existen notables diferencias en su estrategia comercial: Pizza Hut se implanta en los centros de las ciudades y centros comerciales, planteando su negocio más al punto de venta, con un surtido más profundo y unos precios superiores; Pizza Móvil, por su parte, trabaja con una carta muy limitada, se instala en los barrios periféricos de las ciudades y ofrece los precios más bajos. Telepizza, por su parte, utiliza su amplia red de establecimientos (mitad propios y mitad franquiciados) distribuidos por

diosestinta.blogspot.com

todas las ciudades para conseguir un mix de restaurante, recogida de pedido por parte del propio cliente y servicio a domicilio. Sus precios son muy diversos, pero de tipo medio, además ha venido trabajando recientemente en la ampliación de su gama de productos, siendo, por ejemplo, el único que ofrece menús de paquete predefinidos.

Una diferencia importante, que trata de remarcar Telepizza en todas sus acciones, sea diseño de productos o campañas de publicidad, por ejemplo, es que su segmento de mercado queda identificado por las familias de edad media con hijos, entendiendo que las mismas, por sus características socioeconómicas y de consumo encajan bien con la «comida festiva» en casa que pretende representar Telepizza. Su principal competidora, Pizza Hut, está mejor posicionada en el segmento más juvenil, en tanto que Pizza Móvil se plantea una estrategia indiferenciada fundamentada en una política de bajos precios.

Desde el principio del negocio el Mix de Comunicación de Telepizza se encuentra fuertemente vinculado con las acciones de Promoción de Ventas. De tal forma que sus principales medios de comunicación, las campañas publicitarias en radio y televisión, por una parte, los displays en sus escaparates, y sobre todo los folletos de buzoneo, se fundamentan de forma principal en los incentivos promocionales.

La estrategia promocional de Telepizza se desarrolla de forma constante en torno a dos tipos de incentivos: las Ofertas de Descuento, por una parte, y los Regalos Promocionales, por otra.

Así, en los folletos que permanentemente buzonean los propios repartidores en los hogares de su área de trabajo, se incluyen varias ofertas de descuento, casi siempre del tipo de cantidad, esto es, de regalo de unidades de producto específicas por la compra de determinados formatos de la marca, por ejemplo la compra de una pizza familiar supone la entrega gratuita de una pizza mediana, o de cuatro bebidas, o de una pizza pequeña y pan de ajo, o de tres ingredientes añadidos a la misma, según el caso.

Sólo de forma muy excepcional introduce ofertas directamente basadas en el precio, casi siempre para apoyar el lanzamiento de nuevos productos, y como en los casos anteriores vinculadas a compras determinadas, de productos concretos y/o valor determinado.

Especial énfasis tiene en la estrategia promocional de Telepizza la entrega de regalos a los compradores, siempre de forma totalmente gratuita aunque exigiendo la compra de productos de la marca de una sola vez y por un valor mínimo. Tales regalos suelen ser artículos de tipo promocional, que incluyen el logotipo de la empresa, y en varios formatos distintos, casi siempre en cuatro variedades o formatos, por ejemplo, cuatro modelos de mochilas de colegio, juguetes de explorador, juegos de mesa, consolas de juegos..., ciertamente también suele recurrir a artículos relacionados con algún personaje conocido, por ejemplo, cuatro películas de Spielberg, o artículos de protagonistas infantiles como Stuart Little o de Los Picapiedra..., a veces, la empresa también recurre a acciones de regalos promocionales coordinadas con otras marcas, siendo frecuente el caso de Coca Cola.

Algunos aspectos a considerar de esta política promocional son importantes:

1. Todas las promociones, y el material de comunicación comercial que las sustenta se cambia de forma íntegra con un periodicidad bimensual.

diosestinta.blogspot.com

2. Todos los tipos de acciones promocionales, ofertas de cantidad y regalos, y en su caso ofertas de precio, conviven, si bien no son acumulables entre sí, esto es, el consumidor debe decidir el incentivo que más le interese.
3. Las ofertas en cantidad tienen un timming específico, algunas son válidas sólo para días de la semana, otras para toda la semana, los regalos, sin embargo, son permanentes en el tiempo.
4. El protagonismo de los regalos en la comunicación comercial de la empresa es principal, en tanto que las ofertas en cantidad ocupan una posición muy secundaria, incluso no presentes en algunos soportes (displays, radio y televisión).
5. Cuando se realiza el lanzamiento de un Nuevo Producto, la acción promocional del mismo pasa a sustituir de forma total al incentivo de los regalos promocionales.

La estrategia promocional de Telepizza se hace también principal en el momento de la venta, esto es, sea personalmente en el establecimiento o desde casa por teléfono o Internet, siempre se le ofrecerá al cliente la opción que mejor le convenga, aun desconociendo las ofertas, éstas se le realizan, y sólo se le animará a incrementar el valor de sus compras cuando se encuentren muy cerca de un punto de promoción, incluso en tal caso se le ayuda a rediseñar su pedido.

En consecuencia, la Promoción de Ventas constituye para Telepizza un elemento principal en su Plan de Marketing, no sólo como parte del mismo, sino como fundamento principal de muchos de sus aspectos, incluyendo el propio servicio al cliente.

## Preguntas

1. Debata sobre el papel de la Promoción de Ventas en los mercados de consumo, y especialmente cuando éstos se encuentran altamente diferenciados, como puede ser el caso del Fast Food.
2. Determine qué tipo de herramientas promocionales utiliza Telepizza, y analice las mismas en sus diversos aspectos.
3. Discuta la idoneidad de las herramientas de promoción con relación al segmento de mercado que se plantea la empresa, con especial atención al caso de los artículos promocionales.
4. Comente uno a uno los cinco aspectos importantes de la política promocional indicados en el caso, esto es: regularidad y continuidad en las acciones de promoción, la no acumulabilidad de los incentivos, el timming específico de cada uno, el protagonismo de la promoción en las acciones de comunicación comercial sea de los regalos, sea del lanzamiento de nuevos productos.
5. Considere mecanismos para poder evaluar los resultados de las acciones promocionales de Telepizza.

## Bibliografía recomendada

Bigné, E. (2003) (coord.): *Promoción Comercial*, Ed. Esic, Madrid, Capítulos 10 y 11.

diosestinta.blogspot.com

# 12.3. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN CAMPOFRÍO

Autor: Francisco Javier de la Ballina Ballina
*Universidad de Oviedo*

## Presentación

El siguiente caso intenta presentar una visión diversificada de las herramientas de las Relaciones Públicas en la empresa, con especial énfasis en su integración con los elementos principales de la imagen de la misma.

## Sugerencias

Para ayudar a resolver este caso se recomienda consultar la página web de la empresa, más concretamente sus enlaces de Prensa y la Consulta de Nutrición. Además, en relación con los aspectos relativos a las Fundaciones se recomienda consultar otros casos relevantes, por ejemplo de entidades financieras como Caja Madrid y el BBVA, así como los estudios del Ministerio de Cultura.

## Caso práctico

Campofrío constituye en la actualidad un gran grupo internacional de alimentación que opera en más de 40 países del mundo. La empresa comienza a trabajar en el sector cárnico en los años 60, pero es en la década de los 80 cuando inicia su desarrollo industrial, primero con su salida a Bolsa, luego con la expansión internacional, con plantas en Rusia, Francia, Portugal y Rumania. Durante los años 90 inició un amplio proceso de adquisiciones y fusiones, destacando los casos españoles de Omsa y de Navidul, y muy especialmente la entrada de capital en la sociedad del gigante norteamericano Smith Foods Inc.

En España el Grupo Campofrío es el líder del mercado de los productos cárnicos, con una cuota del 21% y una facturación superior a los mil millones de euros. Sus beneficios netos anuales superan los 22 millones de euros en el ejercicio 2004, prácticamente el doble que en el año 2003.

Sin embargo, frente a la política de expansión previa, el Grupo afronta una nueva estrategia de crecimiento basada en nuevos productos con mayor valor añadido, e incluso la entrada en nuevos sectores, como el pescado y los productos preparados.

La filosofía de producto de Campofrío se concentra en su concepto de Vida Sana, integración de la alimentación y la salud, buscando siempre proporcionar en todos sus productos un equilibrio entre el placer de comer bien y el placer de comer sano.

diosestinta.blogspot.com

Tras esta filosofía del grupo se desarrolla el compromiso de lograr la máxima calidad en los distintos procesos de producción, elaboración y distribución: ofrecer la mejor calidad de los productos para favorecer la calidad de vida de los consumidores. Por ello, su apuesta por la investigación e innovación tecnológica es muy importante, sea para desarrollar nuevos productos o para incorporar mejoras en los distintos procesos, además de una constante preocupación por el medio ambiente.

La exigencia de que los productos lleguen en óptimas condiciones a manos de los consumidores ha hecho que la empresa cuente con una importante red logística que garantiza la llegada de los productos a los puntos de venta bajo el tratamiento y condiciones específicas que requieren, además de con una amplia red comercial que asegure un máximo servicio de calidad a cada uno de los establecimientos donde cabe encontrar los productos de la empresa.

Lógicamente, Campofrío pone especial énfasis en la actividad de marketing que asegura el desarrollo de su amplia cartera de marcas, así como la promoción y comunicación de las mismas al consumidor final, cerrando así el proceso continuo de calidad en todas las actividades del grupo.

Como ejemplo de tal filosofía y políticas empresarial y comercial cabe destacar el reciente lanzamiento de la marca Sanissimix, una nueva línea de productos orientada a la alimentación de personas de la tercera edad o necesitadas de una dieta blanda.

| *CARTERA DE MARCAS DEL GRUPO CAMPOFRÍO* | | | |
|---|---|---|---|
| ⇒ *Campofrío*<br>⇒ *Navidul*<br>⇒ *Revilla* | ⇒ *Oscar Mayer*<br>⇒ *Sanissimo*<br>⇒ *Pavofro* | ⇒ *Pollofrío*<br>⇒ *Foodservice*<br>⇒ *Sanissimix* | ⇒ *Montagne Noire*<br>⇒ *Campomos* |

A partir de este planteamiento, el Grupo ha puesto en marcha, a través de su web, un Servicio de Consultas de Nutrición para los consumidores, que permite realizar las preguntas a la Dra. Nuria Pardillo, especialista en Dietética y Nutrición. Las preguntas y cuestiones se realizan y contestan de forma totalmente gratuita por e-mail, sin necesidad de ningún tipo de demostración de compra de productos de Campofrío; no obstante, algunas de las consultas que se entiendan de interés más general pueden aparecer en la propia web de la empresa.

| **CONSULTA NUTRICIONAL npardillo@campofrio.es** |
|---|
| ***¿Cómo puede ayudar Campofrío a prevenir la anemia de las mujeres en edad fértil?*** |
| Desde hace mucho se habla de que las mujeres en edad fértil padecen, con cierta frecuencia, un cansancio que se asocia a pérdidas mensuales de hierro con la sangre. Los derivados cárnicos que se producen en Campofrío, sobre todo los derivados vacunos y porcinos, poseen en cantidades muy apreciables este oligoelemento. Un plato de jamón Bodega, de chorizo o de salami, solos, o en compañía de un poco de pan, tomate, etc., son una gran solución para prevenir una anemia con productos de calidad Campofrío. |

Por otra parte, merece destacarse el sustento que el Grupo Campofrío presta a la Fundación Laboral Sonsoles Ballvé Lantero, que viene prestando una total protección a los hijos minusválidos de los empleados del Grupo, más de una veintena en la actualidad.

diosestinta.blogspot.com

Las tareas de la Fundación se han desarrollado de forma creciente, siempre teniendo como beneficiarios a los trabajadores de la empresa y sus familias.

Así, la Fundación cuenta con un Gabinete Psicopedagógico que presta terapias y orientación a los hijos estudiantes del personal de la empresa. Les ofrece, asimismo, ayudas económicas al estudio y, especialmente, becas universitarias (147 becas en un año para distintas universidades españolas, realizando un encuentro anual en la ciudad de Burgos de todos los universitarios becados).

Más recientemente la Fundación ha comenzado a operar con otros colectivos, organizando Talleres y Cursos sea para los Jóvenes (por ejemplo, son interesantes sus talleres de búsqueda de empleo), para los Padres y Madres (en relación con la atención y educación de sus hijos) y para Pensionistas.

Colabora, también, económicamente en la creación de bibliotecas, de instalaciones deportivas, de centros y residencias para jubilados, o la prestación urgente de ayudas para las situaciones de carácter extraordinario.

## Preguntas

1. Determine el papel que las Relaciones Públicas pueden jugar en la nueva estrategia de crecimiento del Grupo Campofrío.
2. Discuta la idoneidad de las Relaciones Públicas y sus principales herramientas en relación con la filosofía empresarial de Vida Sana que sigue la empresa.
3. ¿El Servicio de Consultas Gratuitas en la web de la empresa puede ser considerada de Relaciones Públicas? Comente las contribuciones y las debilidades de esta utilidad de servicio.
4. ¿El apoyo a la Fundación Laboral debe considerarse, asimismo, como una actuación de Relaciones Públicas? Debata en torno a los beneficios que le aporta a la empresa y/o a su imagen.

## Bibliografía recomendada

Bigné, E. (2003) (coord.): *Promoción Comercial*, Ed. Esic, Madrid, Capítulos 13 y 14.

diosestinta.blogspot.com

# 13 DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES PERSONALES: MARKETING DIRECTO Y FUERZA DE VENTAS

## 13.1. LÍNEA DIRECTA

Autores: María Luisa del Río Araujo y José Antonio Varela González
*Universidad de Santiago de Compostela*

### Caso práctico

Línea Directa Aseguradora (LDA) es una compañía de seguros de automóvil a través del servicio telefónico y *on line*. Comenzó a operar en España en octubre de 1995 y hoy día es líder en venta directa de seguros de coche en nuestro país. Desde 1995 ha ido ascendiendo en el ránking español de compañías de seguros de automóvil, en el que en la actualidad ocupa el séptimo puesto, con cerca de un millón de clientes en julio de 2004, lo cual supone un incremento del 27% con respecto al mismo período de 2003. Su plantilla supera los 700 empleados y cuenta con 75.000 pólizas contratadas a través de la red.



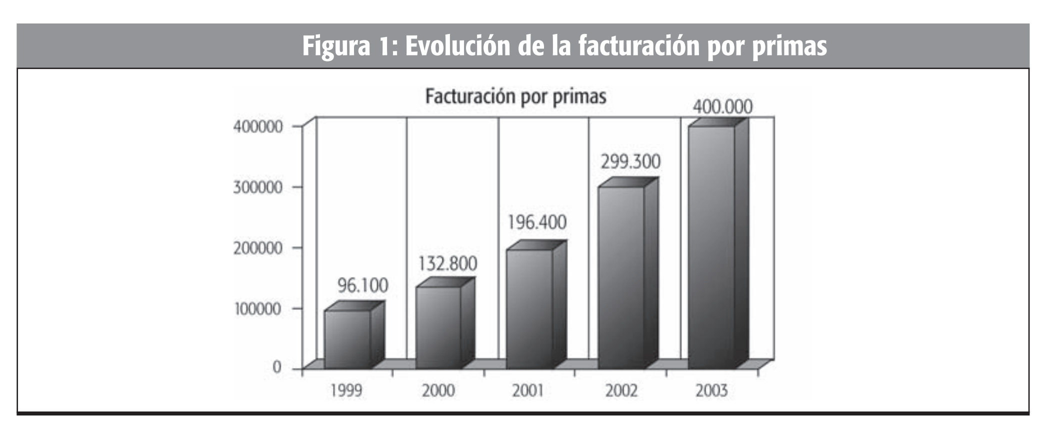

Está participada por los grupos:

- Royal Bank of Scotland Insurance Services, primera compañía de seguros de coche en el Reino Unido desde 1993, presente en Europa y Asia con una cartera de más de 20 millones de clientes.
- Bankinter, que le proporciona un profundo conocimiento del mercado español y un modelo de negocio basado en canales alternativos de bajo coste que aprovechan las ventajas de la tecnología *on line* y telefónica.

La evolución en cifras de la compañía puede apreciarse en los gráficos de facturación (figura 1) y resultados (figura 2).

diosestinta.blogspot.com

**Figura 1: Evolución de la facturación por primas**



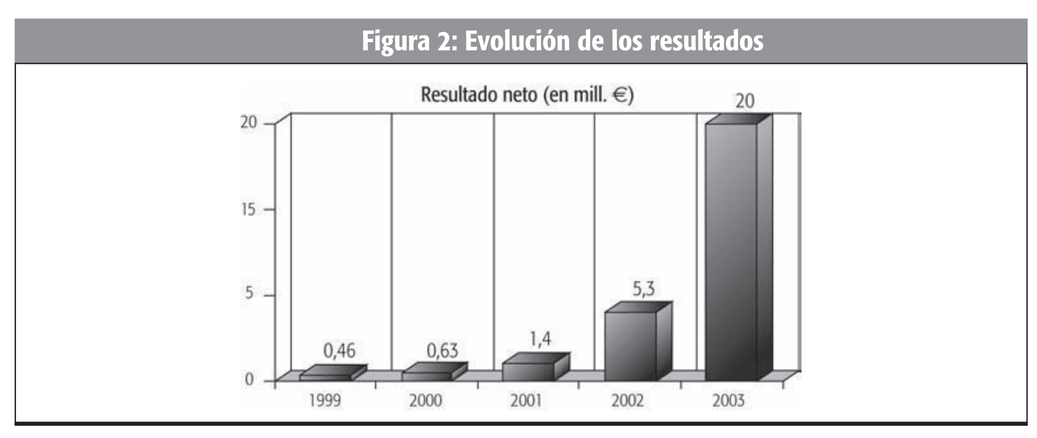

Fuente: http://www.lineadirecta.com

## 1. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de LDA se basan en tres aspectos del servicio:

- Disponibilidad, ya que LDA cuenta con personal de contacto cualificado disponible las 24 horas en la red y por teléfono de 8 a 22 h. de lunes a viernes y de 9 a 15 h. los sábados.
- Rapidez, ya que un seguro de coche se tramita en menos de cinco minutos.
- Tarifas reducidas y personalizadas, consecuencia de la desaparición de intermediarios y del cálculo de la prima a través del riesgo asociado a cada cliente.

**Figura 2: Evolución de los resultados**




Fuente: http://www.lineadirecta.com

## 2. Productos

### A) Seguros de coches

- *Seguro a terceros*, que cubre cualquier daño que se produzca a un tercero tanto en reparaciones como en indemnizaciones.

diosestinta.blogspot.com

- *Seguro a terceros ampliado*, que incluye, además, coberturas por robo e intento de robo, daños en las lunas y parabrisas, incendio, rayo y explosión del vehículo.
- *Seguro a todo riesgo*, que cubre, además de todos los daños a terceros, cualquier daño del vehículo asegurado.
- *Seguro a todo riesgo con franquicia*, que, en caso de siniestro, y siempre que el asegurado fuese responsable del mismo, cubre la cuantía que supere a la franquicia pactada.

Todas estas variantes incluyen coberturas de *defensa jurídica*, *reclamación de daños* y *seguro de ocupantes*, y pueden contratarse con coberturas complementarias de *asistencia en viaje desde kilómetro cero*, *vehículo de sustitución*, y *gestión y reclamación de multas*.

**B) Seguros de motos**

- *Seguro de motocicletas*, disponible en las modalidades de *tercero* y *terceros ampliado* e incluye coberturas de *responsabilidad civil obligatoria y voluntaria*, *defensa jurídica*, *reclamación de daños*, *asistencia en viaje desde el kilómetro cero*, *gestión de multas* y *seguro del conductor*.

## 3. Precios

Como se ha señalado, los precios de los seguros dependen del análisis pormenorizado de los datos del cliente. Este cálculo se realiza mediante un sofisticado sistema estadístico que analiza minuciosamente las características individuales de cada conductor y evalúa el riesgo asociado. El sistema permite obtener un descuento de hasta el 55% de la prima normal.

## 4. Canales de distribución

**A) Teléfono**

El teléfono fue el primer canal de distribución de los servicios de la compañía y sigue siendo uno de sus canales fundamentales. Mediante contacto telefónico pueden suscribirse nuevas pólizas, resolverse cuestiones referentes a las pólizas en vigor y gestionarse la tramitación de los partes de accidente declarados.

**B) Internet**

Desde 1999, LDA permite la contratación *on line* de seguros de vehículos. En 2004 se registraron 75.000 pólizas por Internet, lo cual supone más de la mitad de los seguros de automóvil contratados por este canal y convierte a la compañía en líder indiscutible del mercado nacional de seguros de vehículos en Internet.

Este canal se utiliza no sólo para la contratación de las pólizas, sino también para la declaración de los partes de accidente, y la peritación y facturación *on line*. Mediante la foto-peritación se logra la tasación inmediata de los daños ocasionados en el vehículo a través del análisis de las fotografías recibidas por el perito vía red. La facturación *on line* permite a los proveedores del servicio de reparación la facturación a través de la red.

diosestinta.blogspot.com

### 5. Comunicación

La comunicación entre la empresa y sus clientes comenzó a través de canales masivos. La televisión continúa siendo un medio de comunicación fundamental para la compañía. Sin embargo, desde 1999, Internet se ha ido consolidando como el medio de comunicación por excelencia. La empresa destaca sus ofertas en la página web www.lineadirecta.com. Internet se utiliza, además, para la comunicación personalizada con los clientes por medio del correo electrónico y mensajes a móviles.

## Preguntas

1. ¿Cuáles son los recursos y capacidades en los que se fundamenta la ventaja competitiva de la empresa?
2. ¿Están las ventajas competitivas de la organización supeditadas a la venta directa?
3. Analice las diferencias que observa entre el marketing *mix* de LDA y el de otras compañías de seguros de vehículos que conozca?

# 13.2. BARRABÉS: DESDE HUESCA PARA EL MUNDO[1]

Autores: José Leandro Benito Torres y M.ª Teresa García Garazo
*Universidad de Santiago de Compostela*

## Presentación

El siguiente caso intenta recoger los contenidos básicos de la venta directa a través de Internet, profundizando en los aspectos de marketing que rodean esta decisión.

## Sugerencias

Para resolver el caso recomendamos visitar las páginas web de Barrabés (www.barrabes.es) y de empresas como DHL (www.dhl.es) y Bankinter (www.epagado.com).

## Caso práctico

José Barrabés, «el Abuelo», fundó, allá por 1925, un negocio de calzado de montaña en Benasque, pueblo pirenaico situado a los pies del Aneto (Huesca) que cuenta con menos de 1.000 habitantes. Tras la Guerra Civil y buscando el crecimiento del negocio, Barrabés optó

[1] Fuente: Página web de Barrabés, así como el «Caso práctico Barrabes» de Telefónica (www. Telefónica-data.com).

diosestinta.blogspot.com

por dar cabida a otros materiales y también abrió una fonda para albergar a los montañeros que se acercaban al lugar. En 1987, la segunda y tercera generación de la familia Barrabés consolida el negocio de venta de «útiles de montaña», esto es, venta de material para la práctica del alpinismo y del esquí.

Comienza así un período de rápido crecimiento. En 1996, Barrabés inauguró un nuevo edificio, de cinco plantas con la mayor oferta de material específico para todas las disciplinas relacionadas con el alpinismo y el esquí: escalada en roca, artificial, en hielo, esquí alpino, nórdico, de travesía, etc. De este modo, Barrabés pasó de ser un negocio exclusivamente familiar a tener una plantilla próxima a treinta trabajadores. Sin embargo, los hermanos Barrabés eran conscientes de que su negocio había tocado techo, y que la ampliación de su empresa pasaba, ineludiblemente, por trascender geográficamente el valle. Por un lado, existía la opción de trasladarse a Zaragoza y Huesca y abrir allí nuevas tiendas, pero esta alternativa no era de su agrado. Otra opción era la búsqueda de nuevas formas de venta: por catálogo y por teléfono principalmente. Sin embargo, la solución la encontraron en Internet. Tras un encuentro con un especialista en esta área, los hermanos Barrabés apostaron por esta vía de crecimiento y montaron su primer escaparate virtual con una inversión de 9.000 euros.

Cualquiera puede abrir un sitio web en Internet y colocar allí una tienda virtual, la dificultad reside en construir un sitio web tan enfocado al usuario como lo ha hecho Barrabés, creando una «Comunidad virtual temática activa», con miles de usuarios registrados y que participan, donde poder conseguir fácilmente información sobre cualquier aspecto o resolver cualquier duda relacionada con los deportes de montaña. Así, Barrabés.com es mucho más que una tienda virtual, pues contiene:

- Una revista que incluye noticias, reportajes, entrevistas, opinión, agenda, reseñas, perfiles, nieve, snowboard y competiciones.
- Secciones de asesoramiento sobre cualquier modalidad de esquí, rutas, parte de nieve, preparación física…
- Contenidos de alta especialización, con guías de montaña, especiales temáticos, expediciones…
- Otras secciones como webcam, multimedia, foro, enlaces, encuestas y tablón de anuncios.

De este modo, Barrabés no sólo ha ampliado su mercado, sino que también ha superado la estacionalidad propia de su actividad comercial. Actualmente, gracias a Internet, las ventas se extienden a más de 40 países prolongándose a lo largo de todo el año.

Otra cuestión importante son los costes. Barrabés puede ser competitivo porque ahorra en gastos fijos de personal e instalaciones al vender a través de Internet, lo que le permite ofrecer buenas condiciones. Ahora bien, Carlos Barrabés afirma que «… el secreto del éxito no está en el precio. No queremos ser los más baratos, sino dar el mejor servicio». Para ello, Barrabés se ha rodeado de un conjunto de socios estratégicos lo que le permite ofrecer un servicio atractivo al cliente.

En lo que respecta a la logística, transportistas locales se encargan de los envíos a España y Portugal; el resto de los envíos se encargan a distintas empresas de logística con las que tiene una alianza, si bien destaca DHL, que dispone de un servicio de seguimiento

diosestinta.blogspot.com

del paquete a partir de un número que se facilita en cada envío. «A la Comunidad Europea se está llegando en 24 horas, mientras que en otras zonas el plazo depende de los correspondientes servicios de aduanas», explica Carlos Barrabés.

Uno de los aspectos en que existen más reticencias por parte del comprador virtual es el sistema de pago. Barrabés ofrece diversas posibilidades: contra reembolso, transferencia, tarjeta de crédito VISA o MASTERCARD, pago aplazado-domiciliación bancaria, y e-pagado.

Finalmente, los clientes de Barrabés en Internet se benefician de la garantía dada por los distintos fabricantes de cada uno de los artículos: a través del servicio de atención al cliente Barrabés dispone de un servicio postventa para solucionar con rapidez y eficacia cualquier problema con los artículos enviados; asimismo este servicio facilita al cliente el contacto con los diferentes servicios técnicos de los proveedores con los que trabaja.

### Preguntas

1. Comente los motivos que han llevado a Barrabés a crecer vía comercio electrónico.
2. Además de una tienda virtual, ¿cuál es la oferta que realiza Barrabés en su sitio Web? ¿Con qué objetivo?
3. ¿Cómo soluciona Barrabés los aspectos relacionados con la logística?
4. ¿Es Barrabés una empresa con el perfil típico de organización con presencia en Internet?
5. Como comprador en Internet, ¿qué aspectos le preocupan más?, ¿cómo actúa Barrabés al respecto?

## 13.3. AILER: NECESITO UN VENDEDOR… Y PARA AYER

Autores: M. Belén Bande Vilela y José Antonio Varela González
*Universidad de Santiago de Compostela*

### Presentación

El siguiente caso pretende recoger los aspectos básicos del proceso de selección del personal de ventas llevado a cabo por la empresa.

### Sugerencias

Para resolver el caso, se recomienda visitar las páginas web de algunas de las principales empresas consultoras especializadas en selección de personal en España, como TeaCegos, RH Asesores, Hay Selección, así como la página de la recién creada Asociación

diosestinta.blogspot.com

Estatal de Empresas de Selección, Evaluación y Desarrollo de personal (AESEDP). En el CD se recoge información adicional, incluyendo un organigrama del área de ventas de la empresa.

## Caso práctico

«*Necesito un vendedor… y para ayer*». La nota venía firmada por Rodrigo, el jefe de ventas, y se la había encontrado Ana esta mañana encima de su mesa. «Pues empezamos bien el día…», pensó. Ana trabajaba, desde hacía dos semanas, como responsable de Recursos Humanos en Ailer, una empresa de productos veterinarios. Aunque tenía experiencia como jefa de personal, nunca antes había trabajado para una multinacional. Sin embargo, la forma y el estilo de la nota le eran muy familiares. Decidió escribirle rápidamente un correo electrónico al jefe de ventas para tener más información y ésta fue la respuesta: «*Parece que siempre se van los mejores. Hace tres meses le tocó a Paco, el responsable de veterinarios de la zona este y ahora se nos va Paloma, la que llevaba empresas de la zona norte. Y todos a la competencia. Así no se puede trabajar. Se marcha dentro de una semana y estamos con el agua al cuello. Te dejo su móvil por si quieres contactarla. Muchas gracias. Rodrigo*».

Ana se puso manos a la obra. Buscó entre los archivos que había heredado del anterior jefe de personal la descripción del puesto de trabajo que quedaba vacante. La sonrisa cuando lo encontró desapareció en el momento en que empezó a leer. La descripción del puesto, si se podía llamar así, era media hoja garabateada y con fecha de hacía diez años. El organigrama al que hacía referencia ya no existía como tal y la mayoría de las tareas a realizar habían quedado obsoletas. «*No va a ser fácil*», pensó.

Aunque elaborar la descripción del puesto le iba a llevar tiempo, sabía que era una tarea necesaria y que le ayudaría a concretar mejor el perfil de los candidatos, así que se puso a trabajar. Decidió empezar hablando con Paloma y la acompañó durante un día en su trabajo cotidiano. También charló con algunos de sus compañeros y con su supervisor inmediato. Toda esta información le permitió describir el puesto de trabajo a ocupar: principales tareas, responsabilidades y situación dentro de la empresa.

Tras este esfuerzo, elaborar el perfil del candidato ideal no fue difícil. Se correspondía con una persona de menos de 35 años, con formación universitaria en veterinaria, farmacia o biología, y con una experiencia mínima de 2/3 años. También era importante que tuviese un conocimiento medio de inglés y de informática, y que aceptase la movilidad geográfica. «*Necesitamos una persona dinámica, autosuficiente, con empatía y facilidad para comunicar… la capacidad de trabajo también es importante, que sepa trabajar sola, pero también en equipo... una persona creativa, con poca resistencia al cambio y con facilidad para aprender…*». Esto le decía Ana a su secretaria mientras buscaba la forma más barata y rápida de llevar todo el proceso.

Pensó en un primer momento en acudir a una consultora. Sabía por experiencias anteriores que si existe una buena comunicación y la empresa tiene muy claro cuáles son las necesidades reales del cliente, los resultados pueden ser muy positivos. Sin embargo, en este caso, Ana optó por llevar a cabo todo el proceso de selección desde la empresa. Descartó utilizar como fuente de reclutamiento las bolsas de trabajo de universidades y

diosestinta.blogspot.com

centros de estudio por la previsible falta de experiencia de los candidatos; también descartó acudir a una empresa de trabajo temporal por la naturaleza estable del puesto y, tras pensar varias opciones, se decidió por la publicación de un anuncio en un periódico de tirada nacional y en varios portales de Internet que funcionaban, según experiencias pasadas, bastante bien. También lo incluyó en la página web de la propia empresa. El anuncio lo redactó incluyendo bastante información, siguiendo la máxima de «no tienen que ser muchos, sino pocos y buenos». Hizo especial hincapié en pedir referencias de posibles candidatos al resto de vendedores de la empresa, porque sabía que era un método barato y eficaz. «*Y ahora, a esperar*» pensó, mientras comenzaba a perfilar en su cabeza las pruebas de selección más adecuadas.

Lucía se levantó, como cada mañana, dispuesta a leer el periódico a la caza de ofertas de empleo. Había estudiado Veterinaria y trabajado durante dos años en una empresa de fertilizantes que terminó en suspensión de pagos. Como venía haciendo cada domingo desde hacía meses, abrió el periódico por las páginas color salmón. Intentaba evitar los numerosos anuncios de comerciales, ya que consideraba este puesto como demasiado duro, ingrato y poco reconocido socialmente. Sin embargo, una oferta llamó su atención: una empresa del sector veterinario con sede en Galicia buscaba un representante comercial.

«*Por probar no pierdo nada*», pensó. A los pocos días, recibió una llamada telefónica. Era sobre el trabajo de comercial, la citaban para realizar unas pruebas el próximo viernes. Tras las decepciones pasadas, acudió a la cita sin demasiadas esperanzas. En el hall de entrada comprobó que había más candidatos, todos trajeados y nerviosos, con los que estuvo charlando un rato mientras cubría un modelo de solicitud que le habían entregado al llegar.

Al poco tiempo llegó una mujer que se presentó como Ana, que condujo a los candidatos hasta una sala de reuniones. Allí les explicó en qué consistía el puesto de trabajo, les habló un poco sobre la empresa y también sobre cuál era el perfil que buscaban. Les pidió que contestasen a unas preguntas de razonamiento verbal y numérico y también de personalidad. Al terminar, Ana pidió a los diez candidatos que debatiesen y llegasen a una solución sobre un hipotético problema surgido en la empresa: un comercial había prometido a uno de sus mejores clientes un descuento por una compra importante y la empresa le comunicaba que tal descuento no era posible. Mientras Ana y otra persona les escuchaban y hacían anotaciones, Lucía intentó llevar la conversación con sentido común y buscar el acuerdo entre todos. Al terminar, el ya muy familiar «*ya te llamaremos*».

Cuando al cabo de unos días el teléfono sonó de nuevo, Lucía no se lo podía creer. La volvían a citar para otra entrevista.

Acudió a la cita puntual y hecha un manojo de nervios. Después de estar casi una hora esperando, se le acercó un rostro que le era familiar: era Ana, que se presentó como la jefa de personal y que la condujo a una pequeña sala. La conversación transcurrió de una forma general, hablaron sobre distintos temas, incluso de actualidad y no directamente relacionados con su currículum. En un momento de la conversación, Ana cambió el castellano por el inglés y así siguieron conversando. Lucía tenía la sensación de que no la estaban entrevistando y por eso le extrañó cuando Ana le dijo que ya habían terminado y que, por favor, esperase unos minutos en el hall. Al poco rato volvió acompañada de un señor al que presentó como Rodrigo, el jefe de ventas, que tenía interés en charlar con

diosestinta.blogspot.com

ella. La conversación con Rodrigo giró básicamente sobre la experiencia laboral de Lucía. A Lucía le costaba concentrarse por las continuas llamadas al teléfono móvil de Rodrigo. Él procuraba atenderlas todas y en algún caso, incluso salió de la habitación. Casi al final de la entrevista, Rodrigo le pidió a Lucía que simulase una visita de ventas, desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta. La conversación terminó de nuevo con un «*ya te llamaremos*» y Lucía pensó que tampoco iba a ser esta vez.

Sin embargo, a la semana siguiente recibió una llamada de la jefa de personal, informándole de que había sido seleccionada para el puesto y que debía pasar ese mismo día a firmar el contrato. Cuando llegó al departamento de personal, Ana le esperaba para darle la bienvenida, a la vez que le entregaba un informe con información sobre la historia de la empresa, su organización y productos y algunos aspectos relacionados directamente con el personal, como vacaciones, remuneración, etc. Le comentó que lo leyese detenidamente y que le consultase cualquier duda al respecto. También le presentó a Mª Luz, la responsable de ventas de empresas de la zona oeste, quien haría de lazarillo en su «aterrizaje». «*Ya está aquí la nueva*», le espetó. Lucía notó un cierto tono de hostilidad en su nueva compañera que no llegó a comprender. Mientras esperaba, oyó como Mª Luz le decía a un compañero: «*Ya estamos otra vez igual. Aquí de promoción interna, nada. Había mucha gente que quería ese puesto dentro de la empresa, pero ni se molestaron en averiguarlo. Sólo se dan cuenta de que existes cuando metes la pata… pero si haces bien tu trabajo, se olvidan de ti… para que luego nos hablen de evaluación del desempeño… Y ahora a comernos otra nueva…*». «*Tampoco ahora va a ser fácil...*», pensó Lucía, mientras intentaba transmitirle a Mª Luz con la mejor de sus sonrisas que ella estaba de su lado.

## Preguntas

1. Comente las distintas etapas del proceso de selección llevado a cabo por Ailer, desde que surge la necesidad hasta la acogida del candidato, pasando por la descripción del puesto de trabajo, el reclutamiento y las pruebas de selección.
2. Señale los errores cometidos durante dicho proceso, sus consecuencias y posibles soluciones.
3. Comente las fuentes de reclutamiento que aparecen en el caso. Compara sus ventajas e inconvenientes.
4. Tomando como referencia la información adicional recogida en el CD comente el tipo de estructura organizativa de la fuerza de ventas de Ailer.
5. Valore las posibles causas de la alta rotación del personal de ventas de esta empresa, indicando sus consecuencias y posibles soluciones.
6. Comente la actitud de Lucía hacia el trabajo de ventas, valore si se trata de un hecho generalizado y señale posibles causas y soluciones.

## Bibliografía recomendada

Varela González, J. A. (1991): *Los agentes de ventas*, Editorial Ariel Economía.

diosestinta.blogspot.com

# 13.4. DELL COMPUTERS: COMBINAR TECNOLOGÍA Y FUERZA DE VENTAS

Autores: M. Belén Bande Vilela y José Antonio Varela González
*Universidad de Santiago de Compostela*

## Presentación

El caso intenta recoger aspectos importantes de la gestión de ventas en cuanto a la aplicación de las nuevas tecnologías y su integración con la fuerza de ventas.

## Sugerencias

Para resolver el caso, se recomienda visitar la página web de la empresa Dell Computers (http://www.dell.es).

## Caso práctico

Dell Computers fue fundada en el año 1984 por Michael Dell, un joven estudiante de la Universidad de Texas en Austin y cuenta, en la actualidad, con una plantilla de más de 38.000 empleados. El «modelo Dell», que podía ser descrito como venta directa + fabricación bajo pedido, es el gran rasgo distintivo de la personalidad de esta empresa. Dell comercializa sus productos por encargo, es decir, que sus clientes montan su propio ordenador a su gusto y necesidad. La comunicación directa favorece una relación estrecha e interactiva con el cliente, alcanzándose un nivel de servicio muy personalizado. La fabricación bajo pedido con stocks mínimos permite personalizar el producto, adaptándolo a las necesidades del cliente en cada momento y ofrecer antes que nadie las más recientes mejoras tecnológicas. Se trata de una integración total de la cadena de valor de Dell Computer, desde el contacto con el cliente hasta el abastecimiento.

Los resultados obtenidos por la empresa avalan su estrategia: en EE.UU., Dell Computer es una de las empresas más admiradas, tan sólo por detrás de General Electric, Microsoft y Coca-Cola, según la clasificación publicada en la revista *Fortune*. Durante el año 2002 fue la compañía de servicios informáticos número uno mundial, tanto en cuota de mercado como en términos de rentabilidad. Dell ocupa, además, el segundo lugar en cuanto a facturación entre las compañías microinformáticas de Europa Occidental, como proveedor líder de sistemas informáticos para clientes corporativos, instituciones de la Administración pública e instituciones educativas.

Siguiendo el «modelo Dell», Internet constituye la espina dorsal del negocio, integrando virtualmente desde las relaciones con los proveedores hasta las compras y el mejor y mayor número de servicios  a los clientes, pasando por ser la herramienta principal de gestión, control y seguimiento del negocio. A través de este medio, las denominadas

diosestinta.blogspot.com

páginas Premier han supuesto un impulso definitivo en la personalización del producto para cada cliente. Por medio de estas páginas, Dell mantiene una relación absolutamente personalizada y rápida con los clientes, permitiendo a éstos conocer por medio de Internet el estado real de sus cuentas; también constituyen el medio más rápido para realizar nuevas operaciones. Desde su página Premier la empresa cliente puede acceder a las personas que integran el equipo de Dell asignado a su cuenta de cliente, tanto el equipo de ventas y administración como el de servicio y asistencia. Sin embargo, integrar Internet en el ámbito de operaciones de la empresa no ha sido una tarea fácil y ha supuesto un reto especialmente importante para la fuerza de ventas de la empresa.

A principios de los años noventa, Dell empezó a experimentar con Internet en respuesta a la demanda de los clientes, entregando soporte técnico en línea e información del grado de avance de las órdenes de compra. Su uso fue aumentando hasta convertirse en un medio de comunicación con los clientes, entregando información y vendiendo productos. Los resultados en la productividad del trabajo de ventas fueron notables. Se redujo considerablemente el tiempo dedicado a tareas administrativas, que pasó a ser utilizado en actividades propias de venta. El sistema, sin embargo, no fue aceptado con agrado desde dentro. Muchos ejecutivos de ventas  no veían en el modelo on-line un facilitador de las ventas, sino una amenaza. La mayoría sentían que perdían el control de la cuenta con este sistema. La empresa vio entonces la necesidad de llevar a cabo una campaña de mentalización de los representantes de ventas para que asumiesen la necesidad de orientar su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que realmente generaban ventas, como el contacto directo con el cliente y dejar a un lado aquellas que suponían un valor añadido menor. Se trataba de que los agentes comerciales viesen a la tecnología no como un enemigo, sino como un aliado, el mejor de sus aliados para poder dar un servicio excelente a los clientes. Los resultados de este esfuerzo situaron a Dell como líder mundial de ventas por Internet, suponiendo la venta on-line, desde el año 2001, más del 50% de la facturación de la empresa.

En el caso de la filial en España, ocurrió algo similar. Dell España, que atiende a los mercados de España y Portugal, se estableció en Madrid en el año 1991. Desde esta fecha, Dell ha ido ascendiendo en el ránking de ventas de ordenadores personales de España. Así, en 1996 ocupaba el octavo puesto en el ránking de ventas,  mientras que en el año 2004 se situaba en el tercer puesto, detrás de HP y Acer, teniendo especial fuerza en las áreas de PC y servidores. Sin embargo, los comienzos con Internet tampoco fueron fáciles. En el año 1998 las ventas de Dell España a través de este medio alcanzaban apenas el 8% del total. Isabel Aguilera, directora general de la empresa en España por aquel entonces, tenía que dar, trimestre a trimestre, explicaciones de por qué España «era diferente» en el índice de penetración de Internet en su negocio. Se oían razones como «en España hace sol» o «mis clientes no quieren»… sin embargo, todos, desde el propio Michael Dell, pensaban que la empresa competía en un mercado global en el que existen más similitudes que diferencias. La empresa decidió entonces tomar conciencia de la situación y pensar en por qué no funcionaba. La conclusión fue que no se explicaba suficientemente, ni suficientemente bien… y no a los clientes, sino internamente, a los propios vendedores, por lo que ellos tampoco podían venderlo hacia el exterior.

De esta forma, Dell España empezó a promocionar y a explicar Internet en una tarea más «evangelizadora» que promocional. Se ofreció acceso a Internet a todos los empleados, se les dio formación en sesiones semanales de entrenamiento y en cada una de las

diosestinta.blogspot.com

ocasiones posibles: reuniones de ventas, convenciones, seminarios, desayunos informativos,… Se comentaban y se explicaban las razones por las que era imprescindible esa aceleración: desde el abaratamiento de costes, hasta razones de sinergias con los sistemas de la compañía; desde índices de productividad hasta índices de satisfacción de los clientes; desde reducción de errores hasta posibilidades de ampliación de negocio… Sin embargo, no sólo se explicaba y se daba formación, sino que también se incentivaba a nivel comercial. Isabel Aguilera lo justificaba con estas palabras: «es la demostración palpable de que una empresa virtual no es una empresa sin vendedores, sino una empresa virtuosa en la que el recurso más caro y escaso, el recurso humano, se dedica a lo que realmente tiene valor». De esta forma, durante varios trimestres se incluyó en el plan de incentivos de la compañía un «acelerador» por las ventas producidas o canalizadas a través de Internet, con coeficientes de 1,2, después de 1,15 y de 1,1… Al principio, incluso, los comerciales se acercaban a los clientes y les ayudaban y guiaban personalmente para realizar pedidos y obtener información a través de Internet.

Durante todo este proceso, la empresa se encontró con una serie de sorpresas muy agradables, que no se esperaban, como, por ejemplo, el aumento de la productividad de los comerciales en un 30% (incremento interanual). Internet se convirtió en la línea argumental fundamental para los comerciales, en particular para cerrar pedidos con las empresas, especialmente si éstas tenían un parque amplio en diferentes ciudades o países. En la actualidad, Dell España está alineada en los índices de venta por Internet con las mejores filiales de la compañía, superándolas en algunos casos.

Durante estos últimos años, Dell Computer ha ido avanzando, sofisticando y segmentando su oferta. Ha desarrollado herramientas de seguimiento de ventas, previsiones, formación a escala local. A nivel internacional el avance ha sido todavía más completo. El 80% de las cuestiones de apoyo técnico se resuelve on-line, frente al 27% de la industria informática. La relación con más del 80% de los proveedores también se mantiene a través de Internet, con un control absoluto de los índices de calidad.

## Preguntas

1. Considerando también la información contenida en la página web de la empresa, comente la función de la venta personal en la empresa Dell Computers. Señale si se trata de una venta fundamentalmente transaccional o relacional.
2. Comente los problemas en la integración de Internet y la fuerza de ventas. Valore las decisiones tomadas por la empresa al respecto.
3. Explique las formas de motivación del personal de ventas utilizadas por Dell España.
4. Comente la utilización de la venta en equipo por parte de Dell Computers, valorando sus ventajas e inconvenientes desde el punto de vista de la gestión de ventas.
5. Considerando la información contenida en el caso y en la página web de la empresa, ¿qué estructura organizativa se deduce en relación con la fuerza de ventas de la empresa?

diosestinta.blogspot.com

# 13.5. VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT: APUESTA POR LA FORMACIÓN[2]

Autores: M. Belén Bande Vilela y José Antonio Varela González
*Universidad de Santiago de Compostela*

## Presentación

El siguiente caso pretende recoger los aspectos fundamentales del diseño, ejecución y control de los planes de formación llevados a cabo por la organización de ventas.

## Sugerencias

Los alumnos pueden consultar la página web de la empresa Volvo Construction Equipment, también de Volmaquinaria en España y de las empresas que ofrecen cursos de formación online.

## Caso práctico

Volvo Construction Equipment (Volvo CE) es uno de los principales fabricantes mundiales de equipos de construcción. La empresa ha mantenido, históricamente, una fuerte presencia en Europa y en América del Norte, ampliándose en los últimos años a Asia, América del Sur y Europa del Este. La empresa, que mantiene centros de producción localizados en cuatro continentes, distribuye sus productos en cerca de 200 países, principalmente a través de una red de distribuidores independientes (concesionarios) y, paralelamente, a través del recién creado programa de alquiler (Volvo CE Rents). Uno de sus principales distribuidores en España es Volmaquinaria de Construcción España, con sede en Madrid.

Hace unos años, la empresa tomó conciencia de la necesidad de mejorar la formación de su personal de ventas. Por un lado, la red comercial que no había recibido ninguna formación sistemática desde hacía años y, por otro, la rotación entre el personal comercial era muy elevada.

Al diseñar el programa formativo se tuvieron en cuenta varios aspectos importantes. George Lilly, responsable dentro de Volvo CE de que los agentes tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para la venta de sus productos, lo expresaba con estas palabras: «los vendedores son vendedores y deben estar sobre el terreno, en contacto con los clientes. No queremos que pasen demasiado tiempo yendo y viniendo a su centro de trabajo para recibir formación».

[2] El caso está basado en el artículo publicado en la revista *Chief Learning Officer Magazine* del año 2002 titulado «Volvo Construction Equipment: Building Sales Success». Los datos sobre la segunda parte del programa formativo (takeoff) son inventados.

diosestinta.blogspot.com

El resultado fue un programa combinado que incluía 33 cursos on-line, a completar en 30-40 horas, seguidos de un curso presencial de dos días de duración como apoyo final. Se empezó desde una base bien definida, lo que la empresa dio en llamar QuickTrack (vía rápida), que era el nivel básico de formación que todo vendedor de campo debía tener. Este programa Quicktrack iba dirigido a toda la fuerza de ventas interna de Volvo CE y también a los vendedores que trabajaban para los intermediarios independientes, entre 2.500 y 3.000 en todo el mundo. La formación que se ofrecía on-line abarcaba información sobre la empresa y el sector, sobre el proceso de ventas y sobre los sistemas y productos de Volvo CE. Una vez completados estos cursos, se pasaba a los cursos presenciales, en los que se analizaba un caso práctico sobre el proceso de ventas. Los alumnos tenían, también, la posibilidad de familiarizarse con la maquinaria que iban a vender, a la vez que se les informaba de las últimas novedades sobre los productos. «Queremos que nuestros vendedores toquen, sientan las máquinas… ése es el comienzo de su carrera en ventas», comentaba Lilly.

Teniendo en cuenta que la fuerza de ventas de Volvo CE se extiende a lo largo de todo el mundo, la formación tuvo que llevarse a cabo en varios idiomas: inglés, francés, alemán, portugués y español. Partiendo del hecho de que muchos vendedores no estaban tan familiarizados con las nuevas tecnologías como otros, Volvo intentó hacer el aprendizaje on-line lo más sencillo posible, utilizando una única entrada, una estructura lógica y programas como Flash que se incluyen en la mayoría de los buscadores. También procuró que la necesidad de banda ancha para la transmisión de datos fuese mínima y que, por ejemplo, el sistema funcionase incluso cuando el agente se conectaba a través de un módem telefónico desde la habitación de un hotel.

Como consecuencia de este sencillo proceso, alrededor del 30 o 40 por ciento de las personas a las que iba dirigida la formación aprendieron inmediatamente a utilizar el sistema. Para aquellos que mostraban dificultad, Volvo CE estableció un «mostrador de ayuda y ánimo», con una persona al frente a quien lo usuarios podían comentar los problemas que encontraban. Esta persona era también la encargada de hacer recuento de quien no había utilizado el sistema y de animar a los nuevos usuarios, ayudándoles en sus primeros pasos. Además de la facilidad de uso, la empresa puso especial énfasis en que el contenido de la formación fuese el adecuado. De hecho, convencer a la alta dirección y a los jefes de producto de que los vendedores no necesitaban conocer todo sobre la empresa para tener éxito supuso un reto. Lilly lo explicaba con estas palabras: «había tanto que queríamos decir sobre nosotros, sobre lo maravillosos que éramos y lo buenos que eran nuestros productos… pero los vendedores no necesitaban esa información; necesitaban saber por qué nuestro producto era mejor que el de la competencia y necesitaban tener un conocimiento mínimo sobre la empresa».

A la hora de implicar al personal de ventas en la formación se llevó a cabo un esfuerzo importante de marketing, especialmente en cuanto a los distribuidores. «Alrededor del 40% de los vendedores se lanzaron al programa como patos al agua. Hubo un 30-40% al que hubo que ofrecerles incentivos aquí y allá para que se animasen. El 20% restante, el núcleo duro, incluía a aquellos a los que el director tenía que llamar y decirles: necesitas este curso. El mensaje es que uno no puede confiar en una serie de incentivos, porque las personas son diferentes. Primero, hay que hacerlo atractivo y fácil; y después, establecer una serie de incentivos reales. Al final, probablemente, será necesario utilizar medidas de presión social o de otro tipo con aquellas personas que son difíciles de convencer», explicaba Lilly.

diosestinta.blogspot.com

Al finalizar el curso, se les pidió a los alumnos que indicasen, primero, si éste había sido fácil de entender y si la presentación era adecuada y, segundo, si creían que era útil de cara a la venta de maquinaria. En la primera pregunta, la respuesta media fue 9 sobre 10 y en la segunda, de 9,1 sobre 10.

Al desarrollar la formación on-line, Volvo CE se aseguraba de que el mensaje llegaba de la misma forma a todo el canal de ventas. En el pasado, Volvo había utilizado un sistema que consistía en enviar la documentación sobre el producto a las distintas delegaciones y formar a la plantilla de las delegaciones la cual, a su vez, llevaba el mensaje a los intermediarios, que se responsabilizaban a su vez de formar a sus vendedores. El sistema no se desarrollaba sobre una base temporal consistente y no se garantizaba la formación que finalmente recibía el vendedor. Con este sistema de aprendizaje on line, la empresa conocía la formación que llegaba a los vendedores de campo y garantizaba que todos hablasen de la misma forma y en un mismo idioma a sus clientes. Este sistema de aprendizaje también ayudó a la fuerza de ventas a familiarizarse con la red y con el entorno global, proporcionándoles habilidades de investigación adicionales.

Sin embargo, el que se consideró como principal beneficio para la empresa fue contar con una fuerza de ventas preparada, lo que contribuía positivamente a mejorar la eficacia de la empresa. «Comprobamos que los agentes, que pasaban mucho tiempo fuera de la empresa, eran ahora más hábiles a la hora de tratar con los clientes y de actuar como buenos representantes de la empresa», explicaba el responsable de ventas. Esta conclusión se vio apoyada también por los resultados de la investigación que llevó a cabo Volvo CE tras finalizar el curso. La empresa comparó el rendimiento de tres grupos de vendedores: los que no habían completado la formación, los que habían completado sólo la formación online y los que habían completado el curso en su totalidad, incluyendo la parte presencial. Comprobaron que el grupo que habían realizado sólo el curso on-line había aumentado su cuota en un 10%, mientras que los agentes que habían completado todo el curso, habían experimentado un aumento del 30%.

Recientemente, la empresa comenzó un segundo nivel de formación, denominado Takeoff (despegue), centrado en aspectos relacionados con la negociación con los clientes y la ansiedad de la visita de ventas. Para ello Volvo CE consideró utilizar técnicas de «role playing»: «creemos que estas técnicas pueden ser una manera de introducir dinamismo, humor y especialmente abordar el lado emocional y del comportamiento de la formación», explicaba el responsable de Recursos Humanos. Esta formación se pensaba suministrar sólo a los vendedores recién incorporados, que carecían muchas veces de experiencia en ventas. La idea era contratar los servicios de una empresa especializada en «role playing». La empresa barajaba también la posibilidad de cobrar una pequeña cantidad a los asistentes al curso, con la idea de que así valorasen la enseñanza y se interesasen más por ella. También estaba previsto pasar a los vendedores, una vez terminado el curso, un pequeño cuestionario para conocer su opinión sobre la formación recibida y valorar su grado de aprendizaje.

## Preguntas

1. Comente las características específicas del personal de ventas de la empresa y su influencia en el diseño del programa de formación Quicktrack.

diosestinta.blogspot.com

2. Señale cómo se ha llevado a cabo el proceso de planificación de la formación de los agentes de ventas de Volvo CE (programa Quicktrack): desde que surge la necesidad hasta el control de la eficacia del programa, pasando por el establecimiento de los objetivos, el contenido y la selección de los instrumentos de formación más adecuados.
3. Teniendo en cuenta la experiencia de Volvo CE, explique las ventajas de la formación on-line frente a otras formas alternativas de adiestramiento.
4. Compare las distintas técnicas de formación que aparecen en el caso.
5. En relación con el segundo nivel de formación (Takeoff), comente los posibles errores que puede cometer la empresa si sigue adelante con el plan y ofrezca soluciones alternativas.

## Bibliografía recomendada

Varela González, J. A. (1991): *Los agentes de ventas*, Editorial Ariel Economía.

diosestinta.blogspot.com

# 14 MARKETING EN LÍNEA Y COMERCIO ELECTRÓNICO

## 14.1. ASTRO*CITY, UNA COMUNIDAD VIRTUAL EN TORNO A LOS HÉROES DEL CÓMIC

Autoras: Inma Rodríguez Ardura; Ana I. Jiménez Zarco; Gisela Ammetller Montes y M. Carmen Pacheco Bernal
*Universitat Oberta de Catalunya*

### Presentación

El siguiente caso aborda el uso de las comunidades virtuales como herramienta de marketing del negocio, lo que sirve para comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, y estrechar los vínculos con ellos.

### Sugerencias

Para resolver el caso se recomienda visitar el sitio web de Astro*City <http://www.astrocitymadrid.com>, así como otras web relacionadas con el mundo del cómic, como La cárcel de papel <http://www.lacarceldepapel.com>, The Dreamers <http://www.dreamers.com>, Fandecomix <http://www.fandecomix.com>, o Ninth Art <http://www.ninthart.com>.

### Caso práctico

En las dos últimas décadas el mercado del cómic en España ha experimentado una importante transformación. El tradicional tebeo «de grapa» de producción nacional, dirigido a un público infantil y caracterizado por su bajo precio y su distribución en kioscos ha dejado de ser rentable para las empresas del sector, por lo que los tres primeros grupos editoriales, que en 2005 concentran aproximadamente el 65% de las ventas, han modificado su política comercial para dirigirse a un nuevo consumidor, de mayor edad,

[1] Jesús Lozano es el propietario, mientras que Aurelio Lorenzo colabora con el diseño y mantenimiento de la web del establecimiento y Miguel del Hoyo se encarga de las actividades de marketing y comunicación.

diosestinta.blogspot.com

poder adquisitivo y fiel a las aventuras de los héroes del papel. Con cada nueva edición se consolida la supremacía de los cómics norteamericanos, manga y europeos, dejando paulatinamente de lado la producción autóctona, que se concentra en gran medida en reediciones de clásicos originarios de los años 60, 70 y 80.

En diciembre de 2001, el sueño de tres amigos, Jesús Lozano, Aurelio Lorenzo y Miguel Ángel del Hoyo, que comparten el cómic como *hobby* común se hace realidad al fundar Astro*City, una pequeña librería especializada en esta clase de publicaciones, que sitúan en Madrid, en pleno corazón del barrio de Salamanca[1]. Pese a las reducidas dimensiones del local (35 $m^2$) su oferta es extensa, pues bien en el establecimiento o disponible en catálogo, se pueden encontrar las últimas novedades del cómic norteamericano, europeo (principalmente franco-belga), manga y *underground*, todas ellas creadas de acuerdo con las nuevas tendencias y estilos desarrollados en el llamado «noveno arte». Esta oferta se complementa, además, con un amplio y nutrido conjunto de artículos de *merchandising*, como figuras, bustos de resina, camisetas, llaveros y pósters, que recrean no ya sólo a los héroes del cómic sino también a otros personajes populares procedentes del ámbito cinematográfico.

La saturación del comercio al detalle de cómics y productos relacionados es elevada por cuanto esta clase de artículos se hallan a la venta en múltiples establecimientos: los cómics se comercializan en kioscos, en librerías especializadas e, incluso, en grandes superficies, mientras que los productos de *merchandising* se venden en jugueterías, grandes superficies, como también en librerías especializadas. Pero ya desde un principio, en Astro*City han sido conscientes de la necesidad de ofrecer un elevado valor al cliente como única vía de diferenciación. De ahí que hayan venido desarrollando acciones de marketing dirigidas a dar un trato personalizado al cliente, a crear vínculos de emotividad con él y a poner a su disposición una amplia gama de servicios de gran calidad.

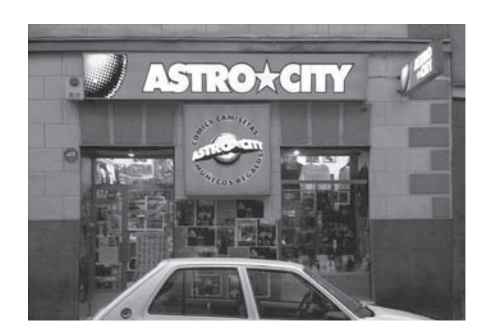





**Figura 1: Vista de la fachada y panorámica interior de Astro*City**

Entre los servicios que configuran la oferta de Astro*City cabe destacar, en primer lugar, la *Tarjeta de Cliente*, que éste puede obtener de modo totalmente gratuito con sólo facilitar sus datos personales en el establecimiento. Entre las ventajas que ofrece esta tarjeta se encuentra la obtención de hasta un 10% de descuento en casi todas las compras; la posibilidad de recibir un *Boletín* electrónico diario[2] que recoge todas las novedades

[2] El boletín es el mismo que se recibe mediante la suscripción en la web. Inicialmente el boletín se comenzó a enviar por e-mail a todos los clientes del establecimiento que con anterioridad habían dejado sus datos, pero a raíz de la creación de la web se recomendó a los clientes con tarjeta la suscripción a la web.

diosestinta.blogspot.com

editoriales que se reciben en la librería; o la participación en encuestas, votaciones, sorteos, etc. Asimismo, Astro*City permite a todos aquellos aficionados de fuera de Madrid adquirir sus productos por correo. Esta modalidad de venta se beneficia de la aplicación de un 5% de descuento en el precio del producto como deferencia a la confianza que estos clientes especiales han depositado en el establecimiento, y a los gastos de envío con los que tienen que correr. La forma de pago establecida para estos casos es el ingreso en cuenta. Por otra parte, conviene considerar el *servicio de Previews*[3], que se basa en la distribución de un catálogo en papel en el que se recogen las principales novedades norteamericanas que se han editado en el último mes. A través de este servicio, al cliente puede conocer y adquirir los cómics que todavía no han llegado al mercado español y que, por consiguiente, aún no se hallan disponibles en la tienda.



**Figura 2: Ejemplo del previews del mes de febrero 2005 ofrecido en la web**

SUPERMAN #204. DC Comics.

El enésimo relanzamiento de "el hombre de acero" de la mano de un puñado de autores, entre los que destacan Azzarello y el "resucitado" Jim Lee, que empiezan con una saga de 12 números

2,50 $. 40 pg. color

Pero de todos los servicios que Astro*City ofrece a sus clientes destaca especialmente su sitio web. Definido por sus propietarios como el *suplemento virtual de la tienda*, se caracteriza por su novedad y atractivo, y destaca por albergar a una verdadera comunidad de aficionados al cómic. La experiencia personal de los gestores de Astro*City como lectores de cómics resultó clave para diseñarlo, por cuanto sabían que el consumidor de cómics disfruta comentando los contenidos tanto o más que leyéndolos. De ahí que Astro*City considerara esta afición como una excelente oportunidad para concebir un espacio de comunicación con los clientes, donde a parte de intercambiar información, se crearan lazos de confianza basados en la afinidad de gustos y en la complicidad.

La primera inmersión de Astro*City en Internet proviene de diciembre de 2001, fecha en la que se comenzó a ofrecer un servicio de correo electrónico a través del cual se ofrecía a los clientes informaciones sobre las novedades editoriales que llegaban y críticas de cómics. Poco a poco, sin embargo, el sistema de mensajería electrónica pasó de ser un medio para aportar información a convertirse en un canal a través del que se resolvían dudas y consultas, se intercambiaban opiniones y experiencias y, en definitiva, se establecía un verdadero diálogo con los clientes. Además, se utilizó el *Boletín* para difundir el cuestionario de una encuesta que pretendía evaluar la calidad ofrecida, lo que permitió conocer de primera mano no sólo cómo los clientes valoraban el servicio que se le prestaba a través del correo electrónico, sino que también, sirvió para crear y diseñar el sitio web. Y es que gracias a esta encuesta se detectaron nuevos servicios en línea de

[3] En la web del establecimiento también se reúne una selección de algunos de los últimos cómics publicados en los Estados Unidos. No obstante, el número de novedades que se recogen en la web es inferior a las que se proporcionan a través del catálogo en papel de *previews*.

diosestinta.blogspot.com

que se podría dotar la web del establecimiento, con los que se lograría aumentar el valor percibido por los clientes y, gracias a ello, elevar su grado de satisfacción e implicación.

En la actualidad, Astrocitymadrid.com[4] es mucho más que una web publicitaria, diseñada para facilitar la difusión de la imagen corporativa de la empresa o de los productos que comercializa. Y aunque en la sección *Secret origins* podemos encontrar una breve referencia a los orígenes de la librería y a los servicios que ésta ofrece, su misión principal no es servir de escaparate de presentación. Tampoco se trata de un establecimiento virtual al uso, ya que aunque a través de la sección *Tesoros ocultos* se presente una selección de los últimos productos disponibles en el establecimiento o en el fondo de catálogo, éstos no se pueden adquirir directamente por Internet. Teniendo en cuenta que la web ha sido pensada y diseñada para ser un punto de encuentro de todos aquellos usuarios de la Red que tienen en común su afición por los cómics, cabe considerar que Astrocitymadrid.com constituye una verdadera comunidad virtual.



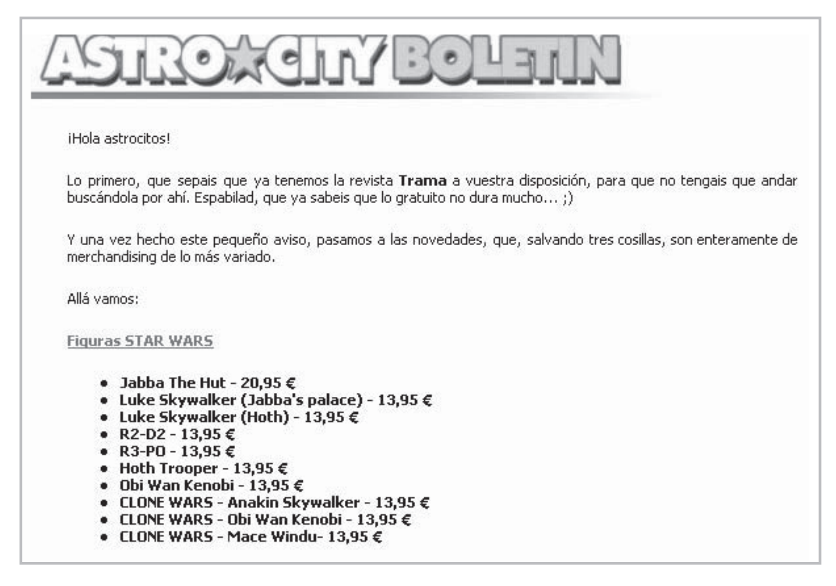

**Figura 3: Imagen de la página de inicio (home page) de Astro*City**

Entre los diversos instrumentos y recursos que Astro*City pone a disposición de la comunidad de internautas aficionados al mundo del cómic encontramos boletines de noticias, foros, secciones de enlaces externos, y espacios informativos, de crítica y opinión. De una parte, los boletines de noticias o *newsletters* informan a sus subscritores de las últimas novedades que se han recibido en la librería y de los precios a los que se pueden adquirir, y proporcionan, además, un servicio de resumen de noticias procedentes de diferentes páginas web relacionadas con los cómics. Por otro lado, en el *Foro* se encuentran hasta veinte espacios distintos, organizados en torno a cuatro grandes temáticas: *Astro*City*, *Cómics*, *Cine y televisión* y *Vicios varios*, en los que los miembros de la comu-

[4] La web de Astro*City se creó en junio del año 2003.

diosestinta.blogspot.com

nidad depositan sus comentarios e intercambian información y opiniones con la ayuda de un moderador. El apartado de *Novedades*, por su parte, presenta de forma semanal las últimas novedades editoriales lanzadas al mercado, y que ya se encuentran disponibles en Astro*City. A su vez, la sección de *Links* permite que el usuario, con sólo un clic, acceda a las páginas de autores, editoriales y personajes del mundo del cómic.



ASTRO★CITY BOLETIN

¡Hola astrocitos!

Lo primero, que sepais que ya tenemos la revista **Trama** a vuestra disposición, para que no tengais que andar buscándola por ahí. Espabilad, que ya sabeis que lo gratuito no dura mucho... ;)

Y una vez hecho este pequeño aviso, pasamos a las novedades, que, salvando tres cosillas, son enteramente de merchandising de lo más variado.

Allá vamos:

Figuras STAR WARS

- **Jabba The Hut - 20,95 €**
- **Luke Skywalker (Jabba's palace) - 13,95 €**
- **Luke Skywalker (Hoth) - 13,95 €**
- **R2-D2 - 13,95 €**
- **R3-PO - 13,95 €**
- **Hoth Trooper - 13,95 €**
- **Obi Wan Kenobi - 13,95 €**
- **CLONE WARS - Anakin Skywalker - 13,95 €**
- **CLONE WARS - Obi Wan Kenobi - 13,95 €**
- **CLONE WARS - Mace Windu- 13,95 €**

**Figura 4: Boletín de Astro*City**

Pero, además, la web de Astro*City cuenta con espacios informativos y de opinión dedicados no ya sólo al cómic sino también al mundo del cine. Así, si para el cómic encontramos una sección dedicada a las últimas noticias (*Astro Comic*) y otra donde se recogen las críticas sobre las últimas novedades editoriales (*Comic Estrella*), para el cine encontramos dos espacios similares. De una parte, el apartado *Astro Cine* presenta de forma breve algunas de las novedades cinematográficas, principalmente las relativas a los géneros fantástico, de terror y ciencia ficción, a la vez que incluye un acceso directo a la web oficial de las películas, y otro acceso a la sección de foros de Astro*City para que el lector pueda difundir sus propios comentarios. De otra parte, el espacio *Críticas de cine* recoge las últimas novedades en cartelera, para lo que proporciona una ficha técnica de las películas, una breve sinopsis y un artículo crítico sobre las mismas, así como algunas de las anécdotas del rodaje. A diferencia de la sección de *Astro Cine*, en ésta se tratan todas las novedades cinematográficas, independientemente de cuál sea su género.

La comunidad creada por Astro*City ha hecho más rica, próxima y estrecha la relación con los clientes. Aurelio Lorenzo se encarga del mantenimiento y actualización de la web, así como de moderar los foros, lo que favorece considerablemente que el nivel de participación e implicación en la comunidad sea siempre muy elevado. Por su parte, algunos amigos y miembros de la comunidad colaboran de forma desinteresada en la web, ya sea actualizando la sección de cómics, comentando las novedades cinematográficas llegadas a nuestro país, o presentando las últimas novedades editoriales. Finalmente, el

diosestinta.blogspot.com

resto de los miembros de la comunidad participan de forma activa en los foros, enviando sus opiniones sobre cómics y películas, intercambiando artículos entre ellos o acordando «kedadas» que, en algunos casos, incluso tienen como punto de encuentro la tienda Astro*City.

La información que Astro*City obtiene a través de su propio sitio web, junto con la fuerte interacción y complicidad mostradas por los miembros de la comunidad virtual afectan de forma muy positiva a la imagen y valoración que los clientes se hacen sobre este establecimiento. Todo ello, además, permite mejorar los niveles de confianza, afecto y lealtad hacia la marca y, con ello, las ventas de la librería.

## Preguntas

1. Identifique y defina las características demográficas y socioeconómicas y los comportamientos de las personas que componen la comunidad de usuarios que participan en los espacios virtuales de Astro*City. ¿Considera que el perfil del individuo que habitualmente visita Astrocity.com coincide con la del consumidor de cómics? Razone la respuesta.
2. ¿Cabe considerar que los instrumentos de los que se sirve Astro*City para crear y mantener la comunidad virtual son, para esta empresa, herramientas de marketing relacional? ¿Por qué?
3. Visite las páginas web que administran otras librerías especializadas en la venta de cómics. ¿Cuáles considera que son las principales diferencias entre sus sitios web y el de Astro*City?
4. ¿Tiene sentido que las empresas que editan y comercializan el clásico tebeo español fomenten la creación de comunidades virtuales en torno a este tipo de publicaciones? Razone su respuesta.

## Referencias bibliográficas

Emprendedores (2003). «Conquista tus clientes, transformando tu web en una comunidad virtual: entra, diviértete y cómpranos», *Emprendedores*, Núm. 81 (junio). Disponible en http://62.81.236.99/emprende/sumario/2004/06/em081_10.pdf

Pons, A. (2003). «Entre vanguardia y comercialidad: La dicotomía de las nuevas editoriales alternativas en España», *La cárcel de papel*. Disponible en http://www.lacarceldepapel.com/varios/articulo_ijoca.htm (Publicado originalmente en *International Journal of Comic Arts*, Vol. 5 (2), págs. 138-153).

Pons, A. (2004). «Análisis del mercado español 2004», *La cárcel de papel*. Disponible en http://www.lacarceldepapel.com/varios/articulo_numeros_2004.htm.

## Bibliografía recomendada

Rodríguez, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información* (2ª edición). Madrid: Pirámide y ESIC Editorial.

diosestinta.blogspot.com

# 14.2. INFOJOBS, O CÓMO BUSCAR TRABAJO SIN SALIR DE CASA

Autoras: Inma Rodríguez Ardura; Ana I. Jiménez Zarco; Gisela Ammetller Montes y M. Carmen Pacheco Bernal
*Universitat Oberta de Catalunya*

## Presentación

Este caso práctico, basado en la empresa Infojobs, permite estudiar las estrategias y técnicas de marketing que se sirven del correo electrónico para establecer una comunicación personal e interactiva con el público objetivo, haciendo especial énfasis en los conceptos de marketing viral, marketing de permiso y correo no deseado, más conocido como *spam*.

## Sugerencias

Para resolver este caso se recomienda navegar por el sitio web de Infojobs <http://www.infojobs.net> y visitar las páginas web de otras empresas que ofrecen servicios de búsqueda de empleo a los internautas españoles (como Laboris.net <http://www.laboris.net>, Monster <http://www.monster.es> o Infoempleo <http://www.infoempleo.es>). En el CD complementario se proporciona, además, el contenido de la legislación española que afecta a las comunicaciones comerciales electrónicas: la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico y la Ley 32/2003, General de Telecomunicaciones.

## Caso práctico

Buscar empleo a través de Internet es una de las actividades que realizan habitualmente más de un 27% de los usuarios de la Red[5]. Y aunque existen diversos sitios web que ofrecen este servicio, como los de Laboris.net, Monster o Infoempleo, es Infojobs quien ejerce un liderazgo indiscutible en el sector al haberse hecho con la mayor bolsa de empleo en línea del mercado español.

Infojobs inicia su andadura en abril de 1998 cuando Nacho González-Barros, su fundador, decide crear un sitio web de empleo. El crecimiento de la empresa es espectacular en los tres años que siguen a su creación, de modo que en 2001 son 500.000 los usuarios que confían en esta web para buscar trabajo. Ya en 2005, la empresa está plenamente consolidada en el mercado español: cuenta con más de 30.000 ofertas de trabajo y más de dos millones de candidatos registrados en búsqueda de empleo, su sitio web es líder de audiencia y la marca goza del máximo reconocimiento en el ámbito de los recursos humanos en Internet.

[5] AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2005). *Séptima encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Disponible en http://www.aimc.es.

diosestinta.blogspot.com

Infojobs ha sabido explotar adecuadamente diversas ventajas competitivas gracias al uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, e Internet en particular. De una parte, permite que las empresas efectúen sus procesos de selección de personal de modo más rápido y eficiente. Y es que al realizar íntegramente por Internet la difusión de las ofertas de empleo y el reclutamiento de candidatos consigue reducir notablemente el coste y la duración de estos procesos, a la vez que realiza un tratamiento más eficaz de la información que proporcionan los aspirantes a los nuevos puestos de trabajo.

Pero Infojobs también ha sido capaz de desarrollar otras ventajas, como la mayor comodidad y conveniencia que se proporciona a los usuarios finales en los procesos de búsqueda de empleo y el cultivo de una relación más estrecha con ellos. Entre los múltiples servicios que ha desarrollado para este público objetivo destaca el buscador de empleo, que admite búsquedas por categoría laboral, provincia y palabra clave, y que permite guardar los resultados obtenidos con ellas; las comunicaciones con las que les mantiene informados de la situación en que se hallan sus candidaturas en los procesos de selección a los que se han presentado; y el sistema de alertas de nuevas vacantes adecuadas a sus perfiles profesionales. Diseñar y estructurar correctamente el sitio web es, además, completamente necesario para facilitar el proceso de navegación de los usuarios y hacer de la búsqueda de empleo una actividad lo más sencilla, cómoda y agradable posible.

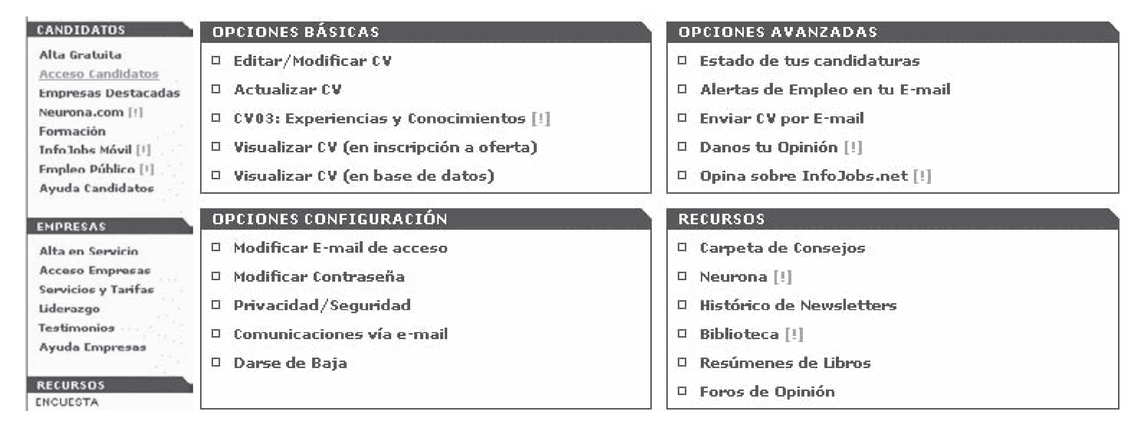



**Figura 1: Imagen de una sección de la web destinada a los candidatos, en la que se recogen las diferentes opciones y recursos que se les proporcionan. El *frame* izquierdo, además, reúne un índice por el que pueden acceder directamente a las restantes secciones del sitio**

Como muestra del interés de Infojobs por acompañar a los usuarios finales en la búsqueda de empleo y construir una relación estrecha con ellos, podemos tomar el modo en que conduce las inscripciones de candidatos. Infojobs se comunica con el internauta para informarle del tiempo que le llevará registrarse como usuario y de los datos personales que deberá proporcionar. A lo largo del proceso de inscripción, le va indicando, además, en qué etapa se encuentra y, una vez lo finaliza, le confirma que lo ha completado adecuadamente, le da la bienvenida y le comenta la posibilidad de modificar sus datos siempre que lo desee.

diosestinta.blogspot.com



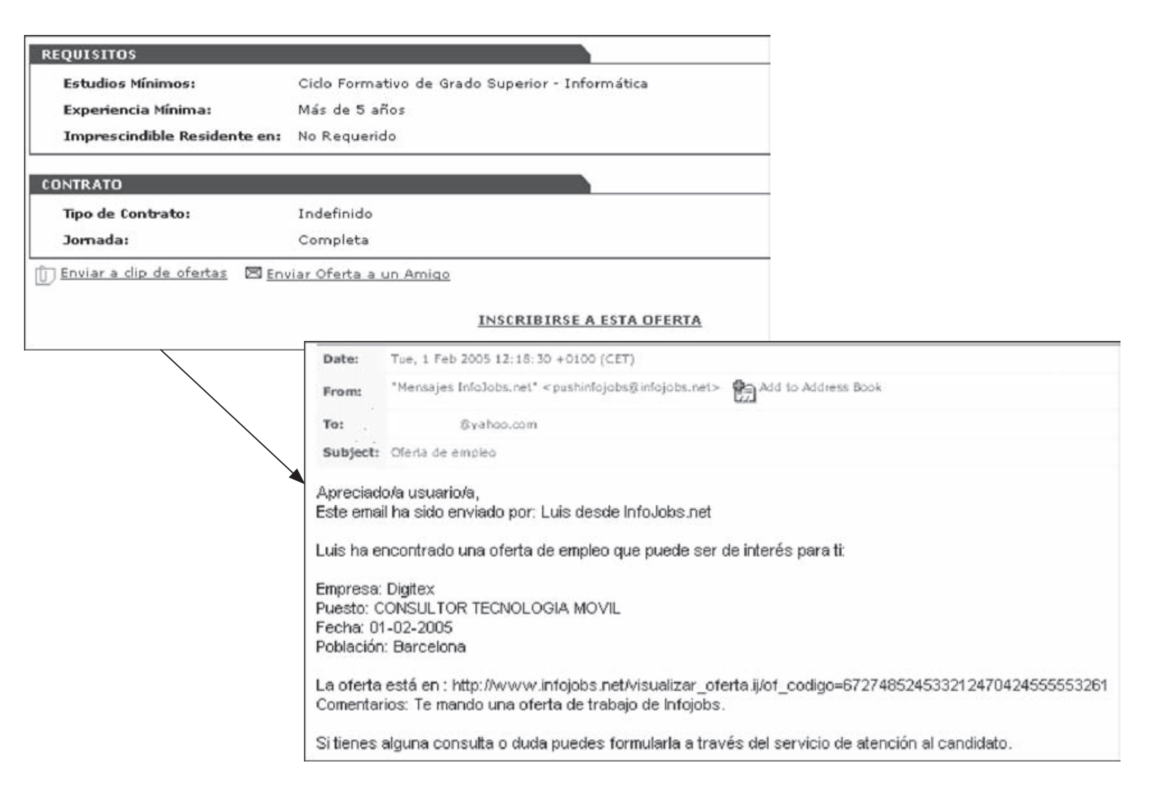

**Figura 2: Imagen correspondiente al proceso de inscripción de los internautas como usuarios de Infojobs**

Pero en la difusión de las ofertas de empleo y la captación de los candidatos más adecuados para cada puesto ha desarrollado un papel fundamental la estrategia de marketing viral. Esta estrategia, que se inicia con el envío de mensajes de correo electrónico a una determinada audiencia objetivo, fomenta las acciones de reenvío de los mensajes por parte de los usuarios inicialmente alcanzados a sus allegados y conocidos. De este modo, consigue ampliar la audiencia de la campaña, y llegar a un amplio espectro de interesados a un coste notablemente inferior del que le acarrearía una campaña publicitaria masiva.

Infojobs tiene gran interés en que sus mensajes de correo electrónico sean plenamente acordes con los principios de lo que se conoce como marketing de permiso. Y es que considera que la comunicación a través del correo electrónico sólo puede dar buenos resultados cuando se realiza con el consentimiento de sus destinatarios.

Precisamente, la legislación española establece a través de la Ley 34/2002, denominada como de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE), que las comunicaciones comerciales a través de sistemas electrónicos deben identificarse como tales y que sólo pueden realizarse bajo el consentimiento previo de sus destinatarios. A su vez, la Ley 32/2003, General de Telecomunicaciones, admite los envíos electrónicos a aquellos usuarios con los que la empresa mantiene una relación contractual, sin que para ello se requiera su consentimiento explícito. Para ello es necesario que el contenido de la comunicación se refiera a bienes y servicios de la propia empresa que, además, sean similares a los que han sido objeto de contratación en ocasiones anteriores. Asimismo, se ha de ofrecer a los usuarios la posibilidad de dejar de recibir esta clase de comunicaciones mediante un procedimiento sencillo y gratuito.

diosestinta.blogspot.com



REQUISITOS

| | |
|---|---|
| **Estudios Mínimos:** | Ciclo Formativo de Grado Superior - Informática |
| **Experiencia Mínima:** | Más de 5 años |
| **Imprescindible Residente en:** | No Requerido |

CONTRATO

| | |
|---|---|
| **Tipo de Contrato:** | Indefinido |
| **Jornada:** | Completa |

Enviar a clip de ofertas   Enviar Oferta a un Amigo

INSCRIBIRSE A ESTA OFERTA

Date: Tue, 1 Feb 2005 12:18:30 +0100 (CET)
From: "Mensajes InfoJobs.net" <pushinfojobs@infojobs.net> Add to Address Book
To: @yahoo.com
Subject: Oferta de empleo

Apreciado/a usuario/a,
Este email ha sido enviado por: Luis desde InfoJobs.net

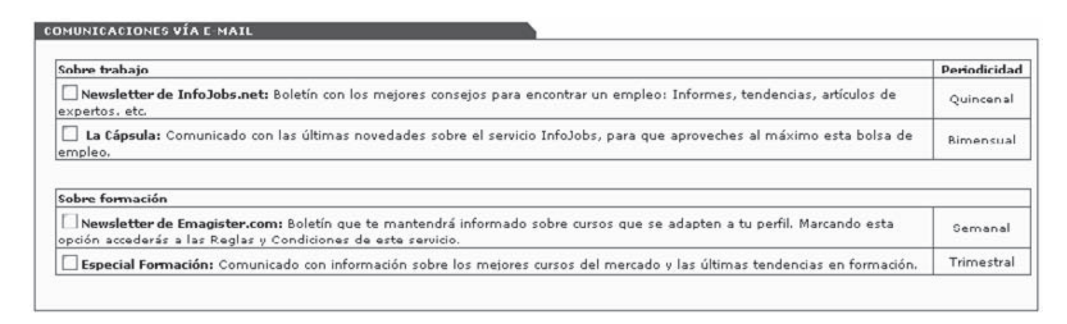
Luis ha encontrado una oferta de empleo que puede ser de interés para ti:

Empresa: Digitex
Puesto: CONSULTOR TECNOLOGIA MOVIL
Fecha: 01-02-2005
Población: Barcelona

La oferta está en : http://www.infojobs.net/visualizar_oferta.ij/of_codigo=67274852453321247042455553261
Comentarios: Te mando una oferta de trabajo de Infojobs.

Si tienes alguna consulta o duda puedes formularla a través del servicio de atención al candidato.

**Figura 3: Cuando el usuario es informado por correo de una oferta de trabajo puede optar por reenviarla a algún amigo o conocido a partir de un mensaje predefinido por Infojobs. En éste se recoge una breve descripción del puesto vacante así como los comentarios personales que el usuario haya deseado añadir**



COMUNICACIONES VÍA E-MAIL

| Sobre trabajo | Periodicidad |
|---|---|
| ☐ **Newsletter de InfoJobs.net:** Boletín con los mejores consejos para encontrar un empleo: Informes, tendencias, artículos de expertos, etc. | Quincenal |
| ☐ **La Cápsula:** Comunicado con las últimas novedades sobre el servicio InfoJobs, para que aproveches al máximo esta bolsa de empleo. | Bimensual |

| Sobre formación | |
|---|---|
| ☐ **Newsletter de Emagister.com:** Boletín que te mantendrá informado sobre cursos que se adapten a tu perfil. Marcando esta opción accederás a las Reglas y Condiciones de este servicio. | Semanal |
| ☐ **Especial Formación:** Comunicado con información sobre los mejores cursos del mercado y las últimas tendencias en formación. | Trimestral |

**Figura 4: Al darse de alta como usuario, el internauta decide si desea recibir boletines y comunicados por correo electrónico, que recibe en el buzón de entrada de su cuenta. Si desea modificar su elección inicial, puede hacerlo en cualquier otro momento**

## Preguntas

1. Compare los procesos de navegación, la información y los recursos en línea que proporciona Infojobs con los de sus principales competidores en el mercado español.

diosestinta.blogspot.com

2. ¿De qué modo aplica Infojobs los principios del marketing de permiso? Las demás compañías de búsqueda de empleo con presencia en la Web, ¿aplican una política de comunicación parecida? Razona tu respuesta.
3. Analice las principales ventajas e inconvenientes que acarrea para Infojobs el desarrollo de una estrategia de marketing viral y compárelos con los que se derivarían de una campaña publicitaria en la web.

## Referencias bibliográficas

AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2005). *Séptima encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Disponible en http://www.aimc.es.

Aznar, F. (2003). «InfoJobs: la bolsa de trabajo líder en España», *VII Jornada Euroecom- 2Bdigital* (en línea). Barcelona, 2 de diciembre de 2002. Disponible en: http://www.jornadeseuroecom.com.

Infojobs (2005). Sitio web disponible en http://www.infojobs.net.

Ley 34/2002, de 11 de julio (BOE, núm. 166, 12 de julio de 2002).

Ley 32/2003, de 3 de noviembre (BOE, núm. 264, 4 de noviembre de 2003).

Nieto, S. (2004). «Conseguir trabajo por Internet», *Emprendedores*, núm. 79, págs. 72-74.

## Bibliografía recomendada

Rodríguez, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información* (2ª edición). Madrid: Pirámide y ESIC Editorial.

# 14.3. EL SITIO DE LAS COMPRAS: SI NO QUEDA SATISFECHO, TAMBIÉN LE DEVOLVEMOS SU DINERO

Autoras: Inma Rodríguez Ardura; Ana I. Jiménez Zarco; Gisela Ammetller Montes y M. Carmen Pacheco Bernal
*Universitat Oberta de Catalunya*

## Presentación

El caso que se desarrolla a continuación aborda las actividades de comercio electrónico llevadas a cabo por la firma El Corte Inglés a través de El Sitio de las Compras. Su estudio permite conocer los principales retos que se plantean a las empresas españolas para la comercialización de productos por Internet así como algunas estrategias de negocio aplicables en este entorno.

diosestinta.blogspot.com

## Sugerencias

Para la realización del caso se recomienda visitar El Sitio de las Compras <http://www.elcorteingles.es> y revisar a fondo sus páginas web, donde se comercializan bienes y servicios tan variados como libros, discos, hardware y software, electrónica de consumo, alimentos y bebidas, perfumes, viajes, seguros, automóviles y viviendas, entre otros. Asimismo, es aconsejable navegar entre los catálogos electrónicos de otras empresas que comercializan en línea estas categorías de productos. De otra parte, el CD reúne información adicional sobre el comportamiento de compra de los internautas españoles[6] y una relación de los posibles competidores de El Sitio de las Compras.

## Caso práctico

Los centros comerciales y el resto de iniciativas de negocio que actúan bajo la enseña El Corte Inglés gozan de gran notoriedad y prestigio entre los consumidores españoles.

**Cuadro 1: Relación de tiendas virtuales presentes en El Sitio de las Compras**

| Tiendas virtuales | Departamentos |
|---|---|
| Alimentación | Supermercado, Club del gourmet, Vinos |
| Ocio y cultura | Deportes, Juguetes, Libros, Música, Películas, Venta de entradas, Videojuegos |
| Informática | Hardware, Software |
| Electrónica | DVD, Fotografía, Imagen y Sonido, Telefonía |
| Hogar | Electrodomésticos, Menaje, Textil |
| Viajes | Billetes, Hoteles, Vacaciones |
| Listas de boda | Regalos de lista de boda, Cuenta especial novios |
| Perfumería y cosmética | Perfumes, Maquillaje |
| Bebés | Ropa, Mobiliario, Paseo, Puericultura, Regalos |
| Flores | Ramos, Bouquets, Cestas de fruta, de nacimiento, Plantas |
| Jardín | Plantas para jardines y terrazas |
| Revelado digital | Servicio de revelado digital |
| Coches | Servicio de compra de vehículos nuevos |
| Seguros | Accidente, Asistencia médica, Ayuda jurídica, Asistencia automóvil |
| Viviendas | Buscador de viviendas |

[6] Procedente de AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2005). *Séptima encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Disponible en http://www.aimc.es y de AECE (Asociación Española de Comercio electrónico) (2004). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2004*. Disponible en http://www.aece.org.

diosestinta.blogspot.com

La firma es, además, una de las principales empresas que operan en el mercado español[7]. Sin embargo, lo que quizás no sea tan conocido es que el Grupo El Corte Inglés ha sido pionero en la introducción de sistemas electrónicos e interactivos para la comercialización de productos. Ya a finales de la década de 1980, ofrecía a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras a través del videotexto[8]. Unos años más tarde, en 1996, daba sus primeros pasos en Internet, que culminarían en abril de 1999 con el lanzamiento de El Sitio de las Compras. Por aquel entonces esta web contaba con una librería y un supermercado virtual, a los que, paulatinamente, se fueron añadiendo nuevas tiendas virtuales hasta alcanzar la quincena en 2005.

Para una firma como El Corte Inglés, que cada año es capaz de facturar un volumen de negocio muy elevado, las cifras que generan las actividades comerciales en Internet no son considerables. Sin embargo, no es menos cierto que están experimentando un crecimiento significativamente positivo y que su contribución al negocio del grupo es cada vez mayor, tal y como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2: Aportación de El Sitio de las Compras al negocio de El Grupo El Corte Inglés**

| | Total facturación Grupo El Corte Inglés (millones euros) | Facturación de *El Sitio de las Compras* (millones euros) | Contribución de *El Sitio de las Compras* al grupo (% facturación sobre total) |
|---|---|---|---|
| 1999 | – | 1,8* | – |
| 2000 | 10.798 | 8,5 | 0,08% |
| 2001 | 11.888 | 20,1 | 0,17% |
| 2002 | 13.001 | 40,0 | 0,31% |
| 2003 | 14.056 | 60,0 | 0,43% |

(*) De abril a diciembre de 1999

Fuente: Grupo El Corte Inglés[9] y CincoDías.com[10]

Además, El Sitio de las Compras ejerce un papel de liderazgo entre los establecimientos virtuales destinados al mercado español, no sólo porque es capaz de atraer a un conjunto importante de usuarios, que, de este modo, consulta los productos ofrecidos en el catálogo electrónico, sino porque genera un volumen de comercio electrónico sólo superado por otra compañía española, Iberia (véase cuadro 3).

[7] De acuerdo con Bloomberg (http://www.bloomberg.com), El Corte Inglés ocupaba en 2003 la sexta posición en el ránking de empresas españolas por volumen de facturación.

[8] El sistema de videotexto se introdujo en España en 1987. A través de una terminal con acceso telefónico a una red, los usuarios de este sistema obtenían información, se comunicaban entre sí y realizaban transacciones comerciales. Este sistema, que tuvo una acogida limitada, fue progresivamente superado por Internet y la World Wide Web.

[9] Grupo El Corte Inglés (2005). Sitio web disponible en http://www.elcorteingles.es.

[10] CincoDías.com. Sitio web disponible en http://www.cincodias.com

diosestinta.blogspot.com

**Cuadro 3: Ránking de audiencia y ventas electrónicas de los comercios virtuales en el mercado español**

| Ránking de audiencia (junio 2004) | | Ránking de ventas electrónicas (2003) | |
|---|---|---|---|
| | Audiencia en España (miles de visitantes) | | Ventas (miles de euros) |
| eBay | 894 | Iberia | 160.000 |
| El sitio de las compras | 761 | El Sitio de las Compras | 60.000 |
| Ciao! | 581 | Rumbo | 41.700 |
| AirMiles | 317 | Viajar.com | 32.000 |

Fuente: Nielsen/NetRatings[11] y CincoDias.com[12].

El análisis del mercado electrónico español permite esperar que el comercio electrónico experimente un considerable desarrollo en el futuro. Según los datos aportados por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE), el volumen del comercio electrónico en España no ha dejado de crecer desde la irrupción de Internet (véase figura 1), y ello a pesar de las resistencias y frenos que han venido afectando a las decisiones de compra en línea de los consumidores, y que están fundamentadas, principalmente, en la falta de confianza y la percepción de inseguridad en el medio[13]. A esta evolución favorable contribuyen, de una parte, el crecimiento del mercado potencial, fruto de la creciente adopción de Internet por parte de la población española, y de otra parte, el esfuerzo de las empresas y las administraciones por diseñar una oferta comercial amplia, variada y segura[14].

¿Cómo afronta El Sitio de las Compras los retos que se plantea en el mercado electrónico? De una parte, la utilización de la enseña El Corte Inglés en las páginas del sitio y la presencia de su logotipo acompañando a los productos del catálogo permite que la tienda virtual se beneficie de los valores positivos asociados a la marca (como calidad de los productos, excelencia en los servicios, etc.) y, por consiguiente, del prestigio y la confianza que ésta despierta en el mercado. Además, la incorporación de sellos de calidad como *Confianza Online* <http://www.confianzaonline.org>, un sistema de autorregulación de la publicidad interactiva y el comercio electrónico, garantiza a los internautas el cumplimiento voluntario por parte de la empresa de unos elevados niveles de compromiso ético y responsabilidad en el desempeño de sus actividades por Internet.

---

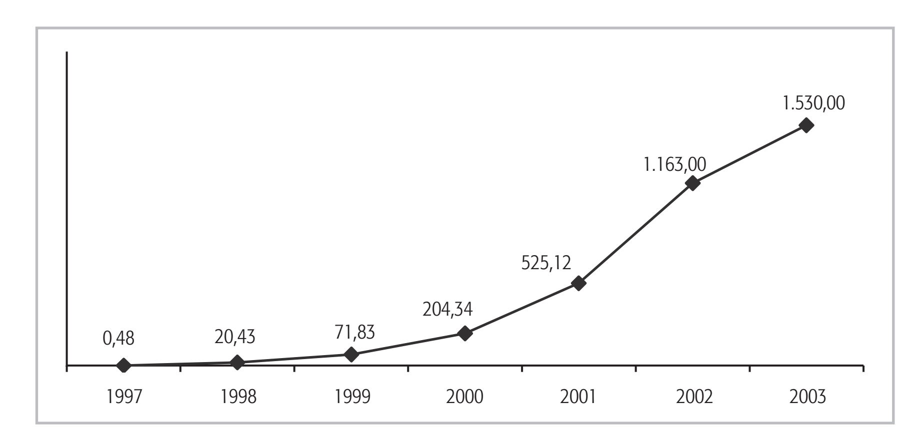
[11] Nielsen/NetRatings (2004). «Los compradores por Internet crecen un 31% en el último año», 4 de agosto. Disponible en http://www.netratings.com/pr/pr_040804_spain.pdf

[12] CincoDías.com. Sitio web disponible en http://www.cincodias.com.

[13] De hecho, los dos primeros motivos que arguyen los internautas españoles para no comprar en Internet son, por orden de importancia, la desconfianza en los sistemas electrónicos de pago (19,9%) y el temor a proporcionar los datos personales por Internet (14,2%). Véase al respecto AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) (2004). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2004*. Disponible en http://www.aece.org.

[14] Meseguer, M., Rodríguez, I. y Vilaseca, J. (2003). «Situación y perspectivas del comercio electrónico en España: Un análisis a través del volumen del negocio electrónico», *Esic Market*, Vol. 114 (enero-abril), págs. 77-107.

diosestinta.blogspot.com




Fuente: AECE (2004)[15]

**Figura 1: Evolución de la cifra de comercio electrónico B2C en España (millones de euros)**

**Figura 2: Imagen de la página de inicio de El Sitio de las Compras y de uno de los artículos en catálogo**

[15] AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) (2004). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2004*. Disponible en http://www.aece.org.

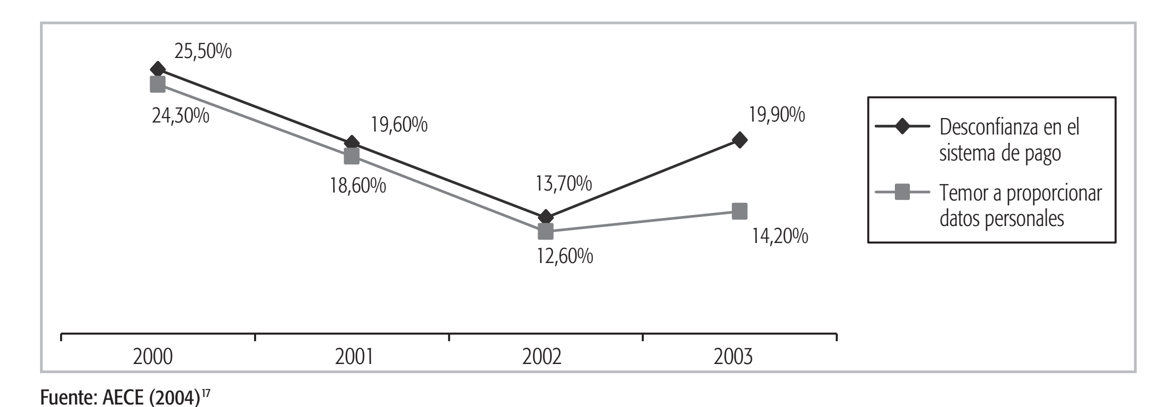
diosestinta.blogspot.com

Por otro lado, El Sitio de las Compras trata de proporcionar todas las facilidades posibles a los consumidores. No ya sólo por la comodidad que supone comprar desde el hogar en cualquier momento del día, sino también por los diversos servicios e instrumentos que se suministran a los internautas para que éstos se sientan bien atendidos y el proceso de compra en línea les resulte práctico, sencillo y seguro.

De hecho, la comodidad es uno de los pilares en los que se fundamentan los servicios ofrecidos por el Corte Inglés en su sitio web. Comprar en la tienda virtual es muy sencillo, sólo se ha de elegir el artículo, incorporarlo a la cesta pulsando el icono del carrito y tramitar el pedido usando el medio de pago que se prefiera; incluso, existe un espacio donde, de forma detallada, se explica cómo realizar la compra. Pero si aun así, el cliente considera poco práctico o seguro el sistema de pago en línea, se pone a su disposición un servicio de compra telefónica.

La posibilidad de realizar el pago mediante diferentes sistemas, e incluso aplazarlo, fraccionarlo o financiarlo es otro de los servicios puestos en marcha con el ánimo de facilitar el proceso de compra. Las compras en la Web se pueden pagar con cualquier tarjeta de crédito o débito, y también al contado, al recibir el pedido. Asimismo se puede realizar el pago mediante la tarjeta El Corte Inglés, en cuyo caso, el cliente dispone de otras ventajas adicionales como la posibilidad de aplazar el pago o de abonar el importe en varios plazos, sin incurrir en ningún tipo de recargo. Finalmente, el cliente puede financiar el importe de la compra durante un período que no supere los 36 meses. Este último sistema se realiza a través de la firma de un contrato con la Financiera el Corte Inglés EFC.

Atendiendo a fuentes oficiales, se observa cómo la tarjeta de crédito es el medio de pago que mayor aceptación tiene entre los internautas que realizan compras en línea. Como ejemplo basta considerar que en el año 2003, dos de cada tres compras por Internet se realizaron mediante tarjeta de crédito, superando con creces al resto de medios de pago[16]. No obstante, el desarrollo de sistemas de pago en línea conduce




Fuente: AECE (2004)[17]

**Figura 3: Evolución de la percepción de inseguridad de las transacciones en Internet (% internautas españoles)**

[16] CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) (2005). «El comercio electrónico mediante tarjetas bancarias supera los 200 millones de euros», *CMT* [En línea]. Disponible en http://www.cmt.es/cmt/centro_info/publicaciones/pdf/comercio-e/nota2T04.pdf.

[17] AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) (2004). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2004*. Disponible en http://www.aece.org.

diosestinta.blogspot.com

a una cuestión fundamental: la seguridad de las transacciones electrónicas. Y es que la expansión del comercio electrónico está claramente condicionada porque los sistemas de pago y las comunicaciones a través de la Red susciten una mayor confianza entre los consumidores.

Para mejorar la seguridad de las transacciones, los sistemas de comercio electrónico deben proteger tanto la información que se distribuye a través de la Red como los equipos informáticos de la empresa. En el primer caso, a través de sistemas de cifraje o encriptado, se codifica el contenido de las comunicaciones para que sólo puedan ser descifradas a través de una clave en manos de su receptor. De este modo, la información que contiene la tarjeta de crédito, como el nombre del titular, el número y la fecha de caducidad, y los datos relacionados con la compra, como el importe de la transacción, se transmitan de forma segura cuando se efectúa un pago por Internet. En cambio, para proteger la información almacenada en los ordenadores de la empresa se suelen utilizar cortafuegos, que los protegen de intrusiones no autorizadas.

Pero, además, El Corte Inglés asegura la confidencialidad de los datos personales recabados sobre los clientes, lo que constituye otras de las preocupaciones de los internautas. En cumplimiento de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal[18], que autoriza a las empresas que se dedican a la venta a distancia a utilizar los datos de sus clientes, siempre y cuando hayan sido facilitados por los propios interesados u obtenidos con su consentimiento y se les proporcionen mecanismos para darse de baja del servicio, y del código deontológico *Confianza Online*, los datos suministrados por los clientes son usados exclusivamente para facilitar la tramitación de sus pedidos y enviarles ofertas comerciales sobre bienes y servicios que les pueden ser de interés. Asimismo, tienen en todo momento a su alcance la posibilidad de acceder, rectificar, cancelar y oponerse al uso que se realiza de sus datos, ya sea comunicándolo por correo convencional o mediante correo electrónico.

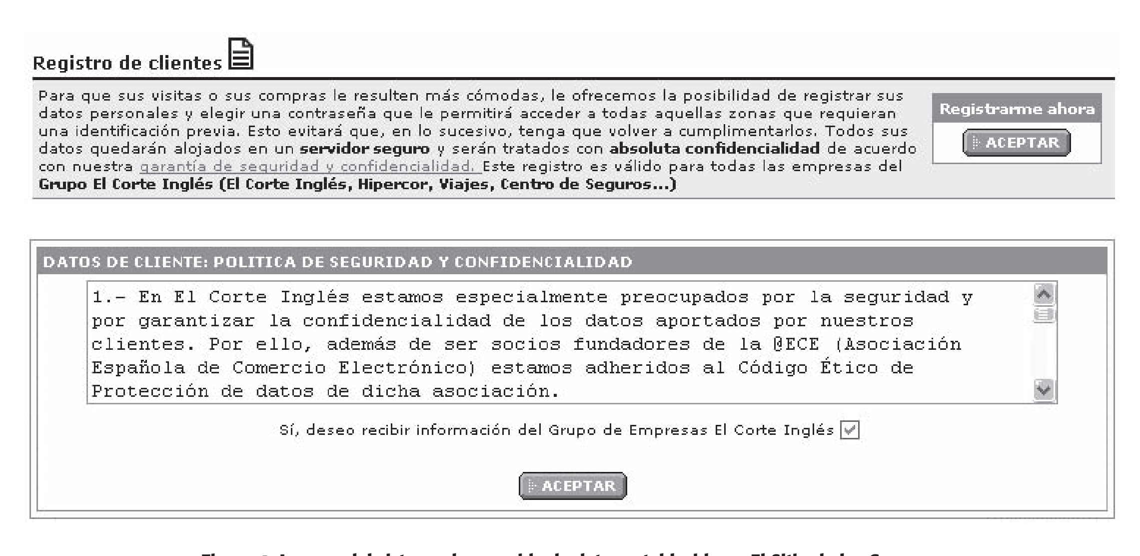



**Figura 4: Imagen del sistema de recogida de datos establecido en El Sitio de las Compras**

[18] Ley 15/1999, de 13 de diciembre (BOE, núm. 298, 14 de diciembre de 1999).

diosestinta.blogspot.com

El alto grado de compromiso de El Corte Inglés con el consumidor ha hecho del servicio de atención al cliente uno de los puntos fuertes de esta compañía. En Internet se proporcionan hasta tres canales para la gestión de quejas, la resolución de consultas y dudas, y la recepción de sugerencias: un centro de atención telefónica de llamadas disponible los 365 días del año en horario comercial, un sistema de ayuda por correo electrónico y un canal adicional de ayuda interactiva a través del chat. Estos servicios se ven complementados, además, con una sección en web donde se recogen respuestas a las cuestiones más frecuentes (FAQ).

Finalmente, servicios como el consistente en facilitar información acerca de la situación del pedido a través del correo electrónico o de mensajes a móviles, y su entrega a domicilio están diseñados para poner a disposición del cliente, de forma rápida y cómoda, aquellos artículos que ha adquirido a través de El Sitio de las Compras. El compromiso de la firma consiste en realizar la entrega de los artículos adquiridos por el cliente en un plazo mínimo de 24 horas para los productos del Supermercado y del Club del Gourmet, hasta un máximo que puede ir desde 72 horas a 10 días en el resto de las tiendas.

En definitiva, cabe afirmar que, tal y como sucede en los establecimientos físicos de El Corte Inglés, El Sitio de las Compras ofrece a sus clientes una garantía y calidad excepcionales, por lo que se hace patente que incluso en la Red continúa vigente su conocida promesa publicitaria «*Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero*».




**Figura 5: Imagen de los diferentes servicios de atención al cliente ofrecidos por el Corte Inglés en su web El sitio de las Compras**

diosestinta.blogspot.com

## Preguntas

1. ¿Considera que Internet constituye un canal adecuado para la comercialización de toda clase de bienes y servicios? Razone su respuesta.
2. Compare el proceso de compra que tiene lugar habitualmente en un centro comercial con la enseña de El Corte Inglés con el que se produce en El Sitio de las Compras. ¿Qué ventajas obtiene el cliente al adquirir los productos en la Red en lugar de hacerlo en el comercio convencional?
3. ¿De qué estrategias y técnicas se puede servir un comercio de pequeño o mediano tamaño, con una marca poco conocida para vencer la desconfianza e inseguridad que despierta Internet y vender los productos de su surtido a través de este canal?

## Referencias bibliográficas

AECE (Asociación Española de Comercio electrónico) (2004). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2004*. Disponible en http://www.aece.org.

AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2005). *Séptima encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Disponible en http://www.aimc.es.

Bloomberg (2004). Sitio web disponible en http://www.bloomberg.com.

CincoDías.com. Sitio web disponible en http://www.cincodias.com.Grupo El Corte Inglés (2005). Sitio web disponible en http://www.elcorteingles.es.

CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) (2005). «El comercio electrónico mediante tarjetas bancarias supera los 200 millones de euros», *CMT* [En línea]. Disponible en

http://www.cmt.es/cmt/centro_info/publicaciones/pdf/comercio-e/nota2T04.pdf.

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre (BOE, núm. 298, 14 de diciembre de 1999).

Meseguer, M., Rodríguez, I. y Vilaseca, J. (2003). «Situación y perspectivas del comercio electrónico en España: Un análisis a través del volumen del negocio electrónico», *Esic Market*, Vol. 114 (enero-abril), pp. 77-107.

Nielsen/NetRatings (2004). *Los compradores por Internet crecen un 31% en el último año*. Disponible en http://www.netratings.com/pr/pr_040804_spain.pdf

## Bibliografía recomendada

Rodríguez, I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información* (2ª edición). Madrid: Pirámide y ESIC Editorial.

diosestinta.blogspot.com


diosestinta.blogspot.com

# 15 DISEÑO DE OFERTAS GLOBALES DE MERCADO

## 15.1. CHUPA CHUPS: UNA DULCE IDEA[1]

Autora: Cristina Diéguez Garza
*Universidad de Vigo*

### Presentación

El objetivo de este caso es repasar y analizar distintas formas de entrada en mercados exteriores, en función de su nivel de compromiso, riesgos y adecuación a la estrategia internacional de la empresa exportadora.

### Sugerencias

Se incluye en el CD de apoyo una selección de artículos sobre chupa chups publicados entre los años 2002 y 2004. Asimismo, resultaría conveniente –para responder a la pregunta 3– buscar información sobre la infraestructura exterior de la empresa en la actualidad y compararla con la descrita en el caso, con el fin de conocer las medidas adoptadas.

### Caso práctico

España, años 50. Los estudios de mercado ponían de relevancia que los niños menores de 16 años se gastaban todos sus ahorrillos en caramelos. Enric Bernat, hijo de una familia de confiteros catalanes decidió fabricar un único producto de calidad; «*la idea era fabricar grandes cantidades y beneficiarse de las economías de escala*», «*Era preciso encontrar algo innovador y recordó cómo se reprendía a los niños cuando se manchaban las manos, la cara y la ropa con los caramelos, por lo que se decidió por los caramelos con palo*», «*Sería como comerse un caramelo con tenedor*».

[1] Fuente: «Tras las Huellas de Chupa Chups» *El exportador (ICEX)*. Nº 50, febrero 2002; «Grupo Chupa Chups Dossier corporativo» http://www.chupachups.es, noviembre 2003, y artículos de prensa incluidos en el CD de apoyo.

diosestinta.blogspot.com

Por aquel entonces, nada hacía presagiar que su idea iba a colonizar los mercados del mundo. Y es que las cifras que rodean al caramelo con palo son sorprendentes: un 90% de su facturación en 2001 se obtuvo en el exterior, rusos, japoneses, alemanes, mexicanos, australianos o americanos se han convertido en auténticos fans del invento español.

No sólo desarrolla en España el primer caramelo redondo con palo, sino que también crea su propio sistema de distribución con los Seat 600 de protagonistas. Los vendedores podían llevar en este coche un volumen suficiente como para visitar entre cuarenta y cincuenta clientes al día, con lo que rápidamente se alcanzaron los 300.000 puntos de venta.

Fiel a su idea de no diversificar la producción y con una presencia dominante en el mercado español, se apuesta por seguir creciendo fuera de España. «*La primera incursión la hicimos en Francia en el 65, donde tras cinco años de actividad, en los que llegamos a contar con 200 vendedores propios, nos convertimos en los líderes del mercado y acabamos montando una planta productiva en Bayona a finales de los sesenta*».

Ante la dimensión que tomó el negocio, Chupa Chups se dio cuenta de que la estructura de autodistribución era incompatible con una rápida expansión exterior, y decidieron crear un nuevo sistema de vendedores independientes a la empresa.

En aquella época, Enric Bernat pensó que para saltar al mercado internacional era necesario rediseñar el envoltorio, con el objetivo de dar una imagen desenvuelta, atractiva y de vanguardia. La elección del artista catalán Salvador Dalí no pudo ser más apropiada: la silueta de trazos elementales, en forma de margarita roja y amarilla, que diseñó en 1969 en la esquina de un mantel de un restaurante, ha dado la vuelta al mundo. La fuerza de su imagen atemporal es su aval de futuro.

La verdadera vocación exterior de la empresa comenzó en la década de los 70, cuando comienzan a exportar a Alemania, y después a Italia, Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Australia...

Si la década de los 70 está marcada por un fuerte despegue de las exportaciones, la de los 80 lo está por la apertura de filiales comerciales en EE.UU., Alemania y Reino Unido.

## ¿Y en los 90?

«*Tras el éxito en los países desarrollados, decidimos implantarnos industrialmente en aquellos mercados cuya legislación facilitase la inversión extranjera para salvar las barreras comerciales que soportaban las importaciones por entonces. China y Rusia centraron nuestras miras. Al final nos decantamos por Rusia, al llegar a un acuerdo con el primer fabricante de confitería del país en 1989 y crear una sociedad. Aprendiendo sobre la marcha, superamos varias crisis económicas y una campaña de desprestigio de los medios de comunicación rusos que afirmaron sin ningún tipo de motivo que los CHUPA CHUPS que coloreaban temporalmente la lengua eran cancerígenos y que había que retirarlos. Lógicamente eso no hubo que hacerlo porque eran acusaciones completamente infundadas*». El aldabonazo definitivo en el mercado ruso se produjo cuando Guenadi Strekalov, uno de los cosmonautas rusos de la estación espacial MIR, apareció en la televisión con un chupa

diosestinta.blogspot.com

chups en la boca. Las imágenes dieron la vuelta al mundo y Chupa Chups se convirtió en un producto verdaderamente universal. ¿Algo de suerte?, quizá. O quizá persistencia. Y es que la presencia en Rusia no ha dejado de incrementarse. Es más, posteriormente Chupa Chups invirtió en una nueva filial productiva dedicada a la pastelería industrial.

La entrada en China, su otro caballo de batalla, supuso muchos años de negociaciones hasta que en 1994 Shanghai Chupa Chups Guan Sheng Yuan Food Co. Ltda. abrió sus puertas, gracias al acuerdo firmado con una firma confitera china para la creación de la planta. La estrategia fue la misma que la desplegada en Rusia y la que desplegaría años más adelante en México: el abastecimiento del azúcar y de la glucosa se haría localmente, sometiéndola a rigurosos criterios de calidad, mientras que la tecnología procedería de Confipack, la filial de I+D, creada para la mejora del producto y de los procesos de producción.

Chupa Chups se instaló en México en 1997, no sólo para abastecer al mercado azteca, sino también a Estados Unidos, uno de los que tiene mayor índice de consumo de dulces del mundo, y a Canadá. Además, desde la planta mexicana se han atendido a las necesidades de los países latinoamericanos, actividad que abandonará una vez que cristalice el acuerdo que ha firmado con una empresa carioca para fabricar bajo contrato en Brasil.

La India, otro de los grandes mercados con un importante potencial consumidor, es la asignatura pendiente de Chupa Chups. «*En un futuro próximo, la India y algún otro país asiático, así como algún africano son los principales objetivos de nuestros planes de implantación industrial. Estrategia fundamentada en la asociación con un fabricante local que tenga capacidad ociosa y que trabaje para nosotros, proporcionándole previamente la maquinaria. Buscamos modelos, en donde se puedan aprovechar las sinergias*».

## ¿Todo Marketing?

Desde aquellos años en los que Chupa Chups empezaba a mirar al exterior, hasta hoy no ha parado de aportar valores a la marca, siempre en perfecta consonancia con el perfil de sus consumidores, allá donde se encontraran. Nuevos sabores, envases innovadores, el control de la distribución, incisivas campañas publicitarias, que resaltan el enfoque lúdico del chupa chups, y la ampliación del abanico de potenciales consumidores le ha llevado a liderar el mercado mundial del caramelo con palo. «*El descenso de la natalidad, que comenzó a principios de la década de 1990 en los países más desarrollados, mermó nuestras posibilidades de venta, por lo que decidimos atacar el mercado de adultos, apelando al niño que hay escondido detrás de cada uno*». ¿Estrategia? Imaginativas e incisivas campañas de comunicación para romper todo tipo de barreras. Así la que se puso en marcha en Australia, con el eslogan «*Fúmate un chupa chups*», que contó con el apoyo de las autoridades locales, inmersas en una fuerte campaña antitabaco, fidelizó a nuevos consumidores entre el público adulto de las antípodas. Y las sucesivas que han ido lanzando en Japón, han conseguido que los japoneses no sólo superen su rechazo a chupar en público, sino que se hayan convertido en uno de los mayores consumidores de Chupa Chups.

En el año 1994 se produce el lanzamiento de la nueva marca SMINT, mini-mentas sin azúcar destinadas a los adultos, en los principales mercados a nivel mundial. Los valores de este producto refrescante y con beneficios para la salud (contienen xylitol que previene la caries dental), se transmiten en los anuncios que caracterizan a la compañía:

diosestinta.blogspot.com

su campaña «*Sin Smint no hay beso*» ha establecido una nueva palabra en inglés *sminting*, lo que ha permitido que los consumidores recuerden la marca con facilidad y hagan una rápida conexión con el producto.

En 1998 se produce un nuevo lanzamiento, Crazy Planet, una gama de confitería innovadora e interactiva para los consumidores infantiles, cuya originalidad está en mezclar dulces con aparatos como relojes.

Chupa Chups ha dejado de ser únicamente un caramelo con palito. El conocimiento mundial de la marca y la imagen que proyecta en los consumidores han llevado a la compañía a realizar, en los últimos años, una serie de colaboraciones y alianzas con otras compañías del sector de la alimentación y afines en todo el mundo, con el objetivo de potenciar la presencia y la marca para ambos socios en cada uno de los mercados. Un ejemplo: el proyecto de «co-branding» con Unilever les llevó a desarrollar el primer helado de Chupa Chups denominado Chuspter que se incorporó a la gama de Frigo para su comercialización en toda Europa; también lanzaron un dentífrico de fresa ácida y cola, sabor Chupa Chups en la gama de Signal.

Además de este acuerdo con Unilever para Europa, se cerraron acuerdos de colaboración con otras empresas del sector, por citar algunos; Adams en Rusia o M&M/Mars en Estados Unidos. Y los acuerdos se extendieron a otros sectores, alcanzando acuerdos con otras importantes multinacionales; con Hallmark para el desarrollo de artículos de papelería Chupa Chups, con Indo Internacional para la creación de una línea de gafas y monturas, etc.

«*Ahora mismo resulta dificilísimo crear una marca, por eso hemos optado por expandirla, transfiriendo su valor a productos innovadores. Somos extremadamente cuidadosos en estos acuerdos, para evitar el efecto contrario al deseado, la pérdida de la imagen de marca*».

## Chupa Chups en el 2002

Al cierre de su ejercicio de 2001, la compañía contaba con la siguiente estructura:

- Filiales productivas: Francia, Rusia, China y México, y un acuerdo de fabricación en Brasil.
- Filiales comerciales: Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y Portugal; y 13 oficinas comerciales: Canadá, Japón, Australia, Corea, Jordania, Argentina, Sudáfrica, etc.

Sus productos se venden en 170 países, los mercados claves son abastecidos a través de sus filiales y delegaciones comerciales. El resto de los mercados es abastecido desde España, a través de distribuidores en exclusiva con gran presencia en el sector de la confitería.

## El futuro

Pese a las grandes cifras que han rodeado históricamente al caramelo con palo, la empresa debe hacer frente a una serie de amenazas, algunas de las cuales han tenido ya

diosestinta.blogspot.com

sus efectos. Después de una trayectoria ascendente –Chupa Chups creció entre el año 1990 y el 2000 a una media anual del 27%–, en 2001 sufrió por primera vez un descenso en sus ventas del 10%. Y es que en los últimos años se ha producido una gran intensificación de la competencia en el sector y una disminución de la confitería tradicional en beneficio de la confitería sin azúcar.

A estas amenazas hay que añadir que la línea de productos lanzada en 1998 Crazy Planet (caramelos con juguetes) no produjo la rentabilidad esperada.

### Preguntas

1. Chupa Chups ha tenido un claro desarrollo internacional. Identifique las etapas del proceso de internacionalización por las que ha pasado la empresa. ¿Ha seguido un desarrollo secuencial? Justifica tu respuesta.
2. Identifique y explique las distintas formas de entrada de Chupa Chups en los mercados exteriores. Clasifique cada una de ellas como exportación indirecta, directa, concertada o de producción en los mercados internacionales y analiza sus ventajas y riesgos.
3. ¿Cómo cree que puede afrontar Chupa Chups el descenso de ventas iniciado en 2001?

## 15.2. EUROCHAMP SAT[2]

Autora: Cristina Diéguez Garza
*Universidad de Vigo*

### Presentación

Este caso plantea una investigación de mercados exteriores centrada en una preselección de los mismos en base a información sobre el entorno económico de varios países.

### Sugerencias

Para contestar a la pregunta 3 debe consultarse la información contenida en el CD de apoyo.

[2] Fuente: «Tras las huellas de Eurochamp SAT», *el Exportador. (ICEX)* Nº 40 marzo 2001, «Claves de la Economía Mundial», Universidad Complutense/ICEX. Algunos datos sobre el sector del champiñón y sobre indicadores económicos han sido modificados o inventados con fines didácticos.

diosestinta.blogspot.com

## Caso práctico

La Rioja: en el pequeño municipio de Autol, próximo a Calahorra, emerge uno de los centros productores de champiñón más importantes de España, arranca la historia de Eurochamp. Más de veinte años de experiencia mecen a esta empresa riojana que, tras una gestación difícil, veía la luz el 1 de septiembre del 2000, sellando la alianza entre Unichamp y Champiunión, dos de las sociedades agrarias de transformación (SAT) más representativas del sector en España.

«*Por un lado buscábamos concienciar a los cultivadores, nuestros socios, de que la unidad era necesaria para defender nuestros intereses en Europa, y, por otro, queríamos lograr una homogeneización en la calidad para ofrecer una ventaja competitiva a los clientes. Y lo hemos conseguido con la fusión*». Eso, y el liderazgo indiscutible dentro del mercado español de champiñón transformado (en el que Eurochamp copa el 45% de la producción).

«*El secreto de nuestro éxito es que controlamos la materia prima, desde la elaboración del compost o la obtención de la semilla, hasta que el producto llega al consumidor*». Sus primeros pasos se encaminaron directamente hacia el exterior. «*Estuvimos quince años sólo exportando, no se vendía ni un kilo aquí. Así, llegamos a suministrar a más de veinte países*», «*Al principio, íbamos casi a pedales; empezamos sin dirigirnos al consumidor final, vendiendo directamente la materia prima. Después se fue evolucionando, había más dinero, y pasamos a comercializar el producto ya enlatado*».

«*Muchas veces me preguntan por qué vendemos poco en España; el motivo es que aquí no existe una verdadera cultura de consumo de champiñón, por eso hay que salir a otros mercados en los que tiene mejor acogida, como Francia, los Países Bajos, Iberoamérica o los Estados Unidos*». Las cifras, de hecho, hablan por sí solas: mientras que el consumo medio de champiñón en España es de 1,1 kilos por habitante y año, la media europea se sitúa en torno a los 2,7 kilos (los principales consumidores de champiñón son: Alemania, EE.UU., Francia, Reino Unido, Holanda y Canadá, con una clara tendencia al incremento en el consumo de champiñón fresco). «*En otros países, en vez de servir patatas fritas como acompañamiento, ponen champiñón*».

En los estudios sectoriales del champiñón se observa que el aumento del consumo es mayor en aquellos países con mayores incrementos de renta, también se observa un mayor consumo en países en los que se ha producido una popularización de algunas comidas europeas (pizzas, tortillas y pasta) como es el caso de Canadá, y que el consumo es mayor en los centros urbanos que en las zonas rurales.

### Concentrados en Europa

A raíz de la fusión, esa decidida proyección internacional recibía un nuevo impulso; no en vano, más del 70% de su facturación corresponde a la exportación. «*Disponemos de una capacidad que antes, por libre, no teníamos. La gran distribución sabe que hay una empresa importante en España, que es Eurochamp, y nos tiene muy en cuenta*».

Ahora, el punto de mira se fija en Europa, donde, según dicen, «*se sienten como en casa*», y además, no tienen problemas de contingentes o aranceles. «*A pesar de que Es-*

diosestinta.blogspot.com

*paña no es el productor más importante, hasta ahora sí es el país más competitivo*», «*Aquí producimos 110.000 toneladas anuales, cuando los Países Bajos alcanzan las 275.000 toneladas, y Francia 165.000. Además, nos aventajan en tecnología e investigación. Y, sin embargo, nuestro producto es más competitivo, ¿por qué? Para conseguir un champiñón de calidad se requiere mucha mano de obra (hay que ir cada día a recoger el que está maduro) y en estos países, donde el nivel de vida es más alto, el proceso se encarece. Por ese motivo, ellos se dedican a automatizarlo, dejan fructificar y cortan todo de una vez. Así obtienen un champiñón más barato, o de igual precio que el nuestro, pero de peor calidad*».

Los mercados europeos a los que Eurochamp mantiene una exportación estable son: Francia, Portugal, Italia, Alemania, Reino Unido, Bélgica/Luxemburgo y Holanda. En el resto de Europa, las exportaciones son débiles y se deben principalmente a las ventas realizadas a los grandes distribuidores con una fuerte presencia en la comunidad, pero realmente no se ha realizado ningún esfuerzo comercial en esos mercados.

## China, la «gran amenaza»

La trayectoria exportadora de Eurochamp no se agota de todas formas en el viejo continente. «*Estamos presentes en Estados Unidos que es un país muy interesante, pese a que también es un destacado productor (400.000 toneladas) y su mercado fluctúa mucho de acuerdo con el cambio del dólar; además, también estamos presentes en algunas zonas de África y en Sudamérica, desde Argentina a Venezuela, sin embargo, el champiñón chino ha comenzado a desplazarnos*». Y es que tal y como subraya el director general de Eurochamp, China «*es la gran amenaza con la que nos enfrentamos en la actualidad, sobre todo a raíz de las negociaciones para su incorporación en la Organización Mundial del Comercio (OMC)*», que implican una modificación de los contingentes. El mismo recelo que se suscita frente a los países del Este de Europa «ante la ampliación de la UE», que abre, de par en par, las puertas del mercado de la Unión al champiñón procedente de Polonia.

El sector del champiñón entra en una fase de competencia internacional, principalmente debido a la amenaza de China, si bien la calidad de sus productos puede ser claramente superada por España, no así el precio. Es asimismo constatable que han entrado en competencia otros países como es el caso de Polonia en Europa y Chile en América. La competencia de estos países se centra principalmente en la industria conservera.

El grupo europeo ha planteado la necesidad de diseñar una campaña de promoción del consumo del champiñón, para dar a conocer las cualidades de un producto «beneficioso y equilibrado, hoy día está tan en boga el tema de la vida sana». El champiñón es un elemento de la cocina sano y natural, es bajo en calorías, no produce colesterol y es rico en vitamina B. Sus aplicaciones gastronómicas son variadas: desde su consumo en crudo, hasta la crema de champiñones; delicado y aromático el champiñón cobra importancia en la cocina francesa, de donde son originarios.

## Algunos datos sobre el sector del champiñón

La producción mundial del champiñón se divide en dos grandes grupos: la destinada al consumo en fresco que supone el 62% y la destinada a la industria 38%.

diosestinta.blogspot.com

**Distribución de la producción mundial de champiñón**

| | TOTAL | Consumo en fresco 62% | Destinada a la industria 38% |
|---|---|---|---|
| 1 UE | 48,5% | 47,1% | 50,7% |
| 2 EE.UU. | 22,7% | 25,7% | 17,8% |
| 3 CHINA | 19,4% | 17,3% | 22,9% |
| 4 OTROS | 9,4% | 9,9% | 8,6% |

La producción mundial del champiñón ha ido creciendo en los últimos años. EE.UU es el principal productor, seguido de China que pasa a ser el primero si consideramos únicamente el champiñón en conserva. Es importante destacar que la Unión Europea en su conjunto supone casi la mitad de la producción mundial de champiñón.

España es el tercer país exportador de champiñón en conserva de la UE, aunque muy lejos de Francia y Holanda que son los principales. La mayor parte de la producción de estos dos países (75%) se destina a la industria conservera y esto se debe a la mecanización en el proceso de recolección, ya que la calidad del champiñón así recolectado obliga a destinarlo a la industria. El porcentaje destinado en España a la industria es aproximadamente del 60%.

Del total de la producción europea el 43% se destina a la industria y el 57% al consumo en Fresco. Excepto en el caso de Francia, Holanda y España (principales productores), el resto de la producción europea se destina principalmente al consumo en fresco, cabe destacar Irlanda y Reino Unido con más de un 90%. Los principales destinos del champiñón fresco español son: Italia, Portugal y Francia, para el champiñón en conserva: Francia 32%, Portugal 22%, Italia 11%, EE.UU. 7%, Alemania 4%, Argentina 4%, y para el champiñón congelado: Italia 43% y Francia 30%.

**Producción de Champiñón en Europa. 2001**

| País | Producción total (Tm) | |
|---|---|---|
| Holanda | 275.000 | 27% |
| Francia | 165.000 | 16% |
| España | 110.000 | 11% |
| Italia | 110.000 | 11% |
| Reino Unido | 86.000 | 8% |
| Irlanda | 66.500 | 6% |
| Alemania | 63.000 | 6% |
| Bélgica/Lux. | 59.000 | 6% |
| Dinamarca | 8.700 | 1% |
| Resto | 90.972 | 9% |
| **Europa** | **1.034.172** | |

En la exportación de champiñón destinado a consumo en fresco, la calidad se hace más importante por dos razones:

1. Las mayores dificultades en el transporte al ser un producto más delicado y perecedero.

2. El consumidor de producto en fresco es normalmente más exigente.

diosestinta.blogspot.com

**Productos**

La gama de productos de Eurochamp se centra en cuatro líneas:

PRODUCTOS FRESCOS, PRODUCTOS EN CONSERVA, PRODUCTOS CONGELADOS y PRODUCTOS A MEDIDA: Envasados especiales de champiñón fresco, en conserva o congelado dirigidos principalmente al sector de la restauración.

Con las cosas están tan claras, el futuro no plantea para Eurochamp demasiados interrogantes. «*Cuando eres una empresa que produce el champiñón de mayor calidad al mejor precio, lo que hay que hacer es mantener esas ventajas competitivas*», asegura Mariano Sánchez.

Aunque con el camino ya enfilado, no olvidan, sin embargo, que su particular personalidad jurídica les obliga a «pensar más cada paso», reconoce San Miguel. «*Al ser una SAT, lo que tenemos que defender son las producciones propias, de nuestros agricultores, que están aquí en España; nuestra internacionalización tiene que ser, simplemente, en lo que es la red comercial*».

## Preguntas

1. ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encuentra Eurochamp? Justifique su respuesta. ¿Cuál sería para esta empresa la última etapa en su proceso de internacionalización?
2. De la gama de productos ofrecida por Eurochamp, ¿cuál cree que tiene más posibilidades en el ámbito internacional? Justifique su respuesta.
3. Con los datos anteriores, y los contenidos en el CD: Anexos I y II, realice una preselección de los próximos mercados a los que Eurochamp debe dirigirse. Antes de seleccionar la entrada en un nuevo mercado, ¿qué aspectos serían de más interés en el proceso de investigación de mercados? ¿Cómo plantearía este proceso de investigación?

# 15.3. CARMENCITA[3]

Autora: Cristina Diéguez Garza
*Universidad de Vigo*

## Presentación

En este caso analizaremos la estrategia internacional de producto, en lo que se refiere a estandarización o adaptación, política de marcas, y el mix producto/mercado, así

[3] Fuente: «Un toque especial», *El Exportador. (ICEX)*. Nº 54 junio 2002, «Las mejores especies de la India están en Alicante», *El Mundo Magazine* 157, 30/09/02 y http://www.proaliment.com.

diosestinta.blogspot.com

como la influencia del *Made In* –país de origen– en la estrategia internacional de producto. También analizaremos las formas de entrada y el proceso de internacionalización.

## Sugerencias

Se incluyen artículos de prensa en el CD de apoyo y se sugiere buscar información adicional sobre la empresa.

## Caso práctico

Novelda, 1919, muchos novelderos viven del comercio, llevando a Francia vino de sus pueblos vecinos: de Jumilla, de Monóvar... en Marsella donde conocieron a una familia hindú que usaba el azafrán para sus ritos religiosos, les preguntaron lo que costaba, en rupias y en libras esterlinas, y echaron cuentas; sabían que en La Mancha se producía esta especia, y buscaron el modo de enviársela. Y el azafrán manchego fluyó hasta Novelda y desde allí a La India.

Jesús Navarro Jover, siguiendo a sus coetáneos novelderos, decide probar suerte en el negocio del azafrán y decide diferenciarse de sus vecinos comercializándola por España. Y no se paró aquí: con el objetivo de distinguir el producto y fidelizar a los clientes crea la marca Carmencita, manteniendo un sistema de abastecimiento regular a las tiendas.

Novelda, 2002. Jesús Navarro Valero preside una compañía con sólidos canales de distribución, en donde además del azafrán tienen cabida otras especias, postres y pastelería casera, conservas vegetales e infusiones naturales, lo que les ha permitido introducirse en nuevos sectores de la alimentación. Y con Carmencita ahora convive Mandarín, Amalur y Siesta. Así pues, aquella iniciativa de su padre se ha convertido hoy en Proaliment-Jesús Navarro, una firma consolidada que factura más de 41 millones de euros.

Más de 80 años han transcurrido entre ambas fechas, ¿cuál ha sido la clave de esta evolución?

Jesús Navarro inició su andadura empresarial, envasando en carteritas de papel 90 miligramos de azafrán, que eran confeccionadas artesanalmente en casa, al principio por su esposa, y repartidas por él mismo o utilizando el paquete postal. Pronto se dio cuenta de que hacía falta algo más que el esfuerzo personal para conseguir que su producto estuviese siempre en los estantes de las tiendas. Había que ayudar a los comerciantes a tener una rápida reposición y a los consumidores a identificar aquel azafrán que tanto le había gustado. Así las carteritas empiezan a llevar grabadas la marca Carmencita, representada por la imagen de una niña con un lazo en el pelo.

«*En realidad, se utilizó una fotografía de mi hermana Carmen como elemento gráfico del anverso, y en el reverso llevaba impreso el nombre comercial, el teléfono y la dirección para que el tendero pudiera hacer el pedido antes de que se le terminase el azafrán, previendo que tardaría de 10 a 15 días como mínimo en recibirlo*», recuerda el actual presidente de la compañía, quien sitúa a finales de la década de los años veinte la única modificación que ha sufrido en su imagen la marca Carmencita. «*Se la colocó un sombrero cordobés y un mantón de Manila para beneficiarse de la simpatía que despertaban los andaluces*», apunta.

diosestinta.blogspot.com

## Diversificación e industrialización

Después de la guerra, se entra en una época de escasez, en la que el azafrán se sustituye por el colorante artificial al alcanzar unos precios tan altos que los consumidores españoles no se podían permitir comprarlo. Así nace el Colorante Alimentario, un sustituto del azafrán hecho a partir del ácido tartárico. Jesús Navarro opta por destinar parte de la capacidad de la planta de envasado, a liar carteritas de este condimento.

A esta tímida diversificación, le sobrevino la industrialización, «*un mecánico local nos presentó una máquina que liaba las carteritas en sobres termosellados y, tras la firma de un contrato en exclusiva, adquirimos una decena de máquinas, cada una de las cuales sacaba el trabajo de unas diez mujeres envasadoras*». Avance que dejaba en el aire una inquietante cuestión: ¿qué hacer con la mano de obra sobrante? Jesús Navarro Jover adquirió el compromiso de «no despedir a nadie». ¿Solución? Llevar a cabo de forma concienzuda un plan de diversificación y, por consiguiente, ir ampliando la capacidad de la planta envasadora.

De esta forma se empezó a envasar todo tipo de especias. El planteamiento fue sencillo: con el beneficio extra que les iba a proporcionar la utilización de maquinaria para el envasado del azafrán, se pagaría el salario del personal y, a su vez, se vería la respuesta del mercado ante la comercialización, bajo la misma marca, de otras especias como la canela, la nuez moscada, el anís o la pimienta. La experiencia tuvo éxito y Carmencita se hizo mayor al ampliar su gama de productos.

## El vidrio llega a las especias










Corren los años setenta y con la apertura de fronteras empiezan a entrar en España nuevos productos y envases, traídos por las multinacionales de la distribución. Plástico, vidrio o aluminio son algunos de los materiales que se comienzan a ver con frecuencia. Jesús Navarro Jover decide seguir sus pasos y opta por envasar las especias en tarros de plástico primero y después de cristal.

«*En aquellos momentos fue una decisión muy arriesgada, ya que era tal el arraigo popular de las carteritas que parecía impensable que tal innovación hiciese cambiar los hábitos de consumo de los españoles, sobre todo teniendo en cuenta que se compraba la cantidad necesaria para consumir en una comida, no había costumbre de tener más producto guardado. Sin embargo, funcionó y analizándolo ahora con perspectiva sólo puedo decir: ¡bendita decisión de mantener los empleos, bendita diversificación y bendita renovación del envase*!», afirma con entusiasmo Jesús Navarro Valero.

La fidelidad a la marca hizo aumentar las ventas y la expansión definitiva de Carmencita se produce en la década de los 80, convirtiéndose en la marca líder de las especias en España. La publicidad y el sistema de distribución fueron sus ejes del crecimiento.

Hacia los años 90 se toman tres importantes decisiones: *abordar nuevos sectores de la alimentación, automatizar las cadenas de envasado* para garantizar la calidad integral del producto e *iniciar de forma estructurada la internacionalización* de la empresa. Así se

diosestinta.blogspot.com

produce la compra de la marca de postres caseros Mandarín y se lanzan dos nuevas líneas de productos para aprovechar sinergias en los canales de distribución: las conservas vegetales Amalur y las infusiones naturales Siesta. Y se cambia la denominación de la empresa a la actual Proaliment-Jesús Navarro, «*necesitábamos un nombre paraguas que abarcase toda nuestra actividad, pero sin perder las raíces propias*».

## Carmencita sale al exterior

Conseguidos los dos primeros objetivos, en el año 1994, esta firma española se vuelca en la internacionalización. Y como aval de esta estrategia obtiene la certificación de calidad ISO 9002 para la fabricación, selección y envasado de especias, condimentos y postres en polvo, convirtiéndose en la primera empresa española en obtenerlo.

«*Carmencita ya estaba presente en países como Venezuela o Argentina. La emigración la demandaba y nosotros se lo enviábamos a los consumidores directamente en un primer momento y luego a través de un agente. Pero eran cantidades pequeñas y se hacía de una forma nada sistemática. Era el momento de dedicarle tiempo, dinero y personal*».

Se fijaron cuatro zonas de interés y se diseñaron diferentes planes: Latinoamérica, Estados Unidos, Países Árabes y Europa. En la primera de las áreas se utiliza la figura de un importador exclusivo. Con el 37% sobre el total de las exportaciones globales de la empresa, es su principal destino, destacando sobre todo las ventas en Venezuela, Argentina, Cuba y República Dominicana. Su último éxito ha sido la firma de un acuerdo con la compañía Carredana, que a través de su red de distribución en México, permitirá a Proaliment llevar sus productos a los principales supermercados y suministrar tanto a Wal Mart, como a otras tiendas y cadenas del país. «*México es uno de los mercados más difíciles que nos hemos encontrado, ya que el Tratado de Libre Comercio que mantiene con Estados Unidos hace que sea muy complicado encontrar un hueco*». La intención es alcanzar el primer año unas ventas en el país azteca de 300.000 euros y estabilizar la cifra en los 600.000 euros en el medio plazo para convertirse Carmencita en la segunda marca del mercado.

De México, a Estados Unidos, el tercer mercado en importancia. Allí ha sido todo un éxito una de las apuestas de futuro de la compañía: el sazonador de paella, que lo ha comercializado con una paellera y el arroz, es decir, con todos los ingredientes básicos necesarios para hacer una paella. El crédito ha sido tal que han cerrado un contrato con el distribuidor estadounidense Best Foods para distribuir de forma masiva el set de paella. «*Con este concierto, esperamos superar con creces las 100.000 unidades de este producto concentrado que vendimos el pasado año*», apunta Jesús Navarro Navarro. Pero los proyectos van más allá: la entrada de Carmencita tanto en las tiendas de los aeropuertos estadounidenses, como en comercios especializados, y la comercialización de toda su gama de productos a través de Internet.




El Set Paella lanzado en EE.UU. y que ha tenido un gran éxito incluye todos los ingredientes básicos para elaborar una «*Spanish Paella*».

- Paellera.
- Arroz.
- Aceite de oliva español.
- Sobre de paella española (caldo liofilizado).

diosestinta.blogspot.com

## Países árabes, otro polo de crecimiento

El *modus operandi* en los países árabes cambia de forma radical. Marruecos y Arabia Saudí son sus principales focos. «*Marruecos importa más especias que España y pensamos que era un mercado de futuro. No nos equivocamos y las ventas se van incrementando de año en año. Además, está en una situación similar a la que España atravesó en los años sesenta, por lo que gracias a nuestra experiencia sabemos cómo abordar las diferentes situaciones que se plantean. Por ejemplo, ahora estamos tratando de introducir los tarros de cristal y nos estamos encontrando con los mismos problemas que se dieron en España. En realidad, vamos un paso por delante, lo que nos da una ventaja competitiva*».

En Marruecos, Proaliment-Jesús Navarro ha formado una sociedad con un socio local, denominada Grecom, de la que posee el 75% del capital, y que cuenta con una planta de envasado. Allí fundamentalmente se envasan y comercializan especias e infusiones bajo la marca Gaya, «*ya que Carmencita no tenía ninguna fuerza*». «*En un mercado donde las marcas todavía no tienen la dimensión que en Europa, Gaya está tomando posiciones y de momento es líder en el sector de las especias envasadas*».

En Arabia Saudí, la situación es similar: tiene una compañía con un socio local para comercializar sobre todo las infusiones, que se comercializan bajo la marca Al Diafa. «*Desde este mercado exportamos a todo el Golfo Pérsico y nos hemos convertido en la segunda marca más consumida, por detrás de Lipton*», explica el director general de la empresa española, quien además indica que «*son en los países árabes donde tenemos todavía un enorme potencial de crecimiento, no sólo porque nos hemos instalado a tiempo, sino porque aprecian la calidad de especias y hierbas aromáticas. Su cultura, gastronomía y costumbres hacen que el consumo de especias sea muy elevado, lo que convierte al mercado de estos países en muy atractivo, no olvidemos que las especias son originarias de Oriente y su cultivo en España fue introducido por los árabes*».

**Principales Áreas de Exportación**

| **País** | **%** |
|---|---|
| Latinoamérica | 37 |
| Países árabes | 27 |
| Estados Unidos | 25 |
| Europa | 9 |
| Resto | 2 |
| **Cuota de Exportación** | **16** |

Fuente: Proaliment - Jesús Navarro

Y el reto es Europa. De momento, se ha firmado un acuerdo con Carrefour para distribuir toda la gama de productos de Proaliment-Jesús Navarro en sus supermercados de Francia, Bélgica y Noruega; este acuerdo recoge también un programa de colaboración para promocionar Carmencita, Mandarín, Amalur y Siesta en estos mercados.

diosestinta.blogspot.com

Con este programa estrenarán los nuevos expositores y envases recientemente diseñados por el departamento de I+D, que además de cumplir con las exigentes normativas europeas, buscan la comodidad de uso en la cocina.

El Packaging, el Material Promocional y su Web (que reúne amplia información de todos sus productos, recetas, consejos...) son los puntos clave de esta campaña.

### Próximos objetivos

Siguiendo la política de diversificación continua, su arma de futuro son los sazonadores para todo tipo de platos, haciendo hincapié en los de la cocina tradicional española. Innovación en cuanto a sabores, mezclas de especias y, sobre todo un cuidado exquisito de la calidad, envasado y packaging.

«*Proaliment es una empresa multiproducto que pretende liderar subsectores del mercado de la alimentación, por lo que debemos estar abiertos a las nuevas tendencias del mercado que van hacia lo fácil de usar, lo natura y lo sano*».

Por ello están preparando el lanzamiento de una nueva gama de productos de conservas vegetales procedentes de la agricultura ecológica, se trata de patatas, zanahoria, remolacha, guisantes, judías, maíz y brotes de soja en conserva, las cuales han sido obtenidas mediante la utilización de fuentes de energía natural y siguiendo procedimientos de cultivo tradicionales, con abonos naturales y sin pesticidas. El consumidor de este tipo de productos es de un poder adquisitivo medio-alto y preocupado por las garantías de los alimentos y del medio ambiente, un segmento que crece en Europa.

## Preguntas

1. ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encuentra Proaliment? Justifique su respuesta y analice cómo ha sido su proceso de internacionalización: etapas por las que pasado, etc.
2. Realice un análisis del mix producto/mercado. ¿Cómo es su política internacional de marcas? ¿Qué implicaciones cree que ha tenido el efecto «*Made In*» en dicha política?
3. Identifique y valore las diferentes formas de entrada que Proaliment utiliza y ha utilizado en los mercados exteriores.

diosestinta.blogspot.com

diosestinta.blogspot.com



En este libro, profesores de diez Universidades españolas analizan los 65 casos más importantes y relevantes de dirección de marketing que se han producido en los últimos años, entre ellos los de Inditex y Zara, Mecca Cola, Bershka, Adolfo Domínguez, McDonald's, Renova, Telefónica, Barceló, ZP, Iberia, ING Direct, Blockbuster, Telepizza, Infojobs, Chupa Chups…

Los campos abarcados son: Dirección de marketing, análisis de las oportunidades, análisis de los mercados, identificación de segmentos, decisiones de marca, relaciones con la competencia, fijación de la estrategia de producto, diseño y gestión de servicios, desarrollo de programas y estrategias de precios, gestión de los canales de marketing y la cadena de distribución, publicidad y promoción de ventas, marketing directo, marketing en linea y comercio electrónico, y diseño de ofertas globales de mercado.

Las coordinadoras del libro, **Encarnación González** y **Elisa Alén**, son profesoras de Marketing en la Universidad de Vigo.



Este libro lleva incorporado un **CD-ROM** con las principales aplicaciones prácticas para aprovechar al máximo el contenido del texto.

**Otros libros de interés:**




PH.KOTLER-K.L.KELLER-D.CÁMARA-A.MOLLÁ: *Dirección de Marketing 12.ª edición,* Madrid, Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 84-205-4463-9.




PH.KOTLER-G.ARMSTRONG-I.CRUZ ROCHE-D.CÁMARA: *Marketing 10.ª edición,* Madrid, Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 84-205-4198-2.




www.pearsoneducacion.com




diosestinta.blogspot.com